



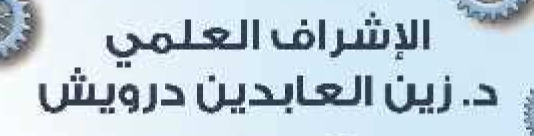
كلية التجارة

سيكولوجية الإبداع



أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية





الإشراف العلمي

د. زين العابدين درويش

تحرير

د. أيمن عامر

إعـداد الفصول

د. ابراهيم شوقي

د. أيمن عامر

د. زين العابدين درويش

د. فؤاد أبو المكارم

د. عبد اللطيف خليفة

د. معتز سيد عبد الله

د. نبوية شاهين

سيكولوجية الإبداع
أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية

الإشراف العلمي

زين العابدين درويش

تحرير

أيمن عامر

إعداد الفصول
(أبجديا)

إبراهيم شوقي

فؤاد ابو المكارم

أيمن عامر

عبد اللطيف خليفة

زين العابدين درويش

معتز سيد عبد الله

نبوية شاهين

2017

محتويات الكتاب



الباب الأول

الفصل الأول

الذكاء الإنساني
بين الإتبـــاع، والإبـــداع*

* اعداد : أ.د. زين العابدين درويش_ أستاذ علم نفس الإبداع وتنميته –قسم علم النفس –آداب القاهرة.

الفصل الأول
الذكاء الإنساني
بين الإتبـاع، والإبـداع

هذا الفصل :

يركز هذا الفصل على تحديد موضع الإبداع داخل منظومة أنواع الذكاءات المتعددة والمتشعبة، ولتيسير العرض ، قُسِم الفصل إلى جزئين مترابطين ، في *الجزء الأول* تم تسليط الضوء على المقصود بهذه الذكاءات وتوضيح انواعها ، والأبعاد النوعية لها (مع التركيز على الذكاء العام و الذكاءالاجتماعي والذكاء الوجداني)، ثم خصص *الجزء الثاني* للتقدم نحو فهم المقصود بالإبداع –محور اهتمام الكتاب الراهن– في إطار المنظومة الأوسع لأنواع للذكاءات، وذلك من خلال استعراض اهم صور الإبداع ، وإبرز محاور دراسته (الشخصية، والعملية، والمنتج، والمناخ الخارجي). وهو ما يمثل تمهيدا ضروريا قبل الاستعراض التفصيلي لمختلف هذه المحاور عبر فصول القسمين الأول و الثاني من هذا الكتاب. وبالتالي فأنه :

بعد ان تدرس هذا الفصل ، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

1– تفرق بين الأنواع المختلفة من الذكاءات.

2– تحدد ما يميز الذكاء الإبداعي عن باقي مختلف الذكاءات.

3– تُعرِف مختلف أنواع الذكاءات.

4– تحدد أبعاد الذكاء العام، و الذكاء الاجتماعي، والذكاء الوجداني.

5– تفرق بين الذكاء و الإبداع.

6– تفرق بين المحاور الرئيسية لدراسة الإبداع.

7– تميز بين مختلف صور الإبداع.

8– تفرق بين مختلف أنواع المناخ الإبداعي الميسر للإبداع .

الفصل الأول
الذكاء الإنساني
بين الإتبـاع، والإبـداع

أولا : مدخل تمهيدي

[للذكاء الإنساني صور عديدة، أحدها هو الذكاء الإبداعي]

يمثل الذكاء الإنساني منظومة شاملة تجمع بين صور أو أنواع مختلفة من الذكاء، تشمل أنشطة سلوكية عديدة؛ يشار إليها حاليا باسم " **الذكاءات المتعددة**[1]؛ ويغطي كل منها جانبا أو آخر من جوانب النشاط الإنساني المختلفة، وأهمها الأنشطة التالية:

- النشاط الأدبي، أواللُغوي عموما (= **الذكاء اللُغوي**)،
- النشاط الفكري القائم علي المنطق والرياضيات (= **الذكاء الرياضي**)،
- النشاط الفني الموسيقي (= **الذكاء الموسيقي**)،
- النشاط الفني التشكيلي، أو مايتصل بالتعامل مع العلاقات المكانية (= **الذكاء المكاني**)،
- الأنشطة المتصلة بالألعاب الرياضية أو الفنون الحركية بأنواعها (= **الذكاء الحركي/الجسمي**)،
- الأنشطة المتصلة بالعلاقات الاجتماعية بين الفرد والآخرين (= **الذكاء الاجتماعي**)،
- الأنشطة النفسية المتصلة بوعي الفرد بمشاعره الخاصة، ومشاعر الآخرين، وكفاءته في التعامل معها، أوضبطها والسيطرة عليها (= **الذكاء الوجداني**).

---

[1] **Multiple Intelligences**

وبطبيعة الحال فإن كل نوع من هذه الأنشطة، أو الذكاءات، يتطلب قدرات أو مهارات مختلفة؛ تتلاءم مع طبيعة هذا النشاط.

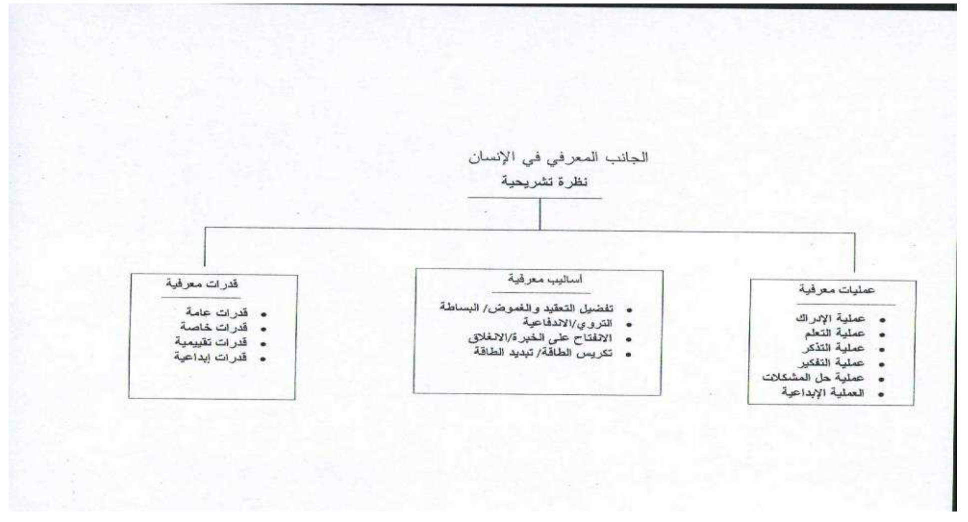
والسؤال الآن .. أين مكان الإبداع في كل هذا ؟..

الواقع أن **الإبداع**[1]، بقدر مايمثل نوعا مميزا من التفكير، **أو** صورة خاصة من صور **الذكاء الإنساني**؛ فإنه يعتبر أيضا قاسما مشتركا في كل هذه الأنشطة أو الذكاءات السابقة؛ ذلك أن ناتج أي نشاط منها يمكن أن يتحقق بمستويين: **مستوي ذكي**[2]، **ومستوي إبداعي**[3]؛ لذلك نجد أن هناك، مثلا، مايمكن وصفه بأنه **إنتاج أدبي ذكي،** كما أن هناك مايمكن اعتباره **إنتاج أدبي مبدع**؛ وذلك إذا وُجد نوع من التفاعل أو التكامل بين القدرات المعرفية اللازمة لممارسة **التفكير الذكي**؛ وبين القدرات التي يقوم عليها **التفكير الإبداعي**[4]، **وخصال الشخصية**[5] المصاحبة لكل منهما في شخصية الأديب المبدع؛ وينطبق ذلك علي مختلف الأنشطة البشرية الأخري، باختلاف الممارسات التي تتم فيها، والقدرات التي تقوم عليها؛ سواء هي **قدرات معرفية،** أو **قدرات حسية،** أو **قدرات حركية،** أو غيرها.

من ناحية أخري، فإن هذه "**المنظومة الذكائية**" تمثل في مجملها **الجانب المعرفي** في الإنسان عموما، وهو الجانب الذي يتحقق به وعي الإنسان بنفسه، وبالعالم من حوله؛ بمعني أنها تقوم علي مايأتي، وتلخصه الخريطة التالية:

---

[1] **Creativity**
[2] Intelligent level
[3] **Creative level**
[4] **Creative thinking**
[5] **Personality traits**



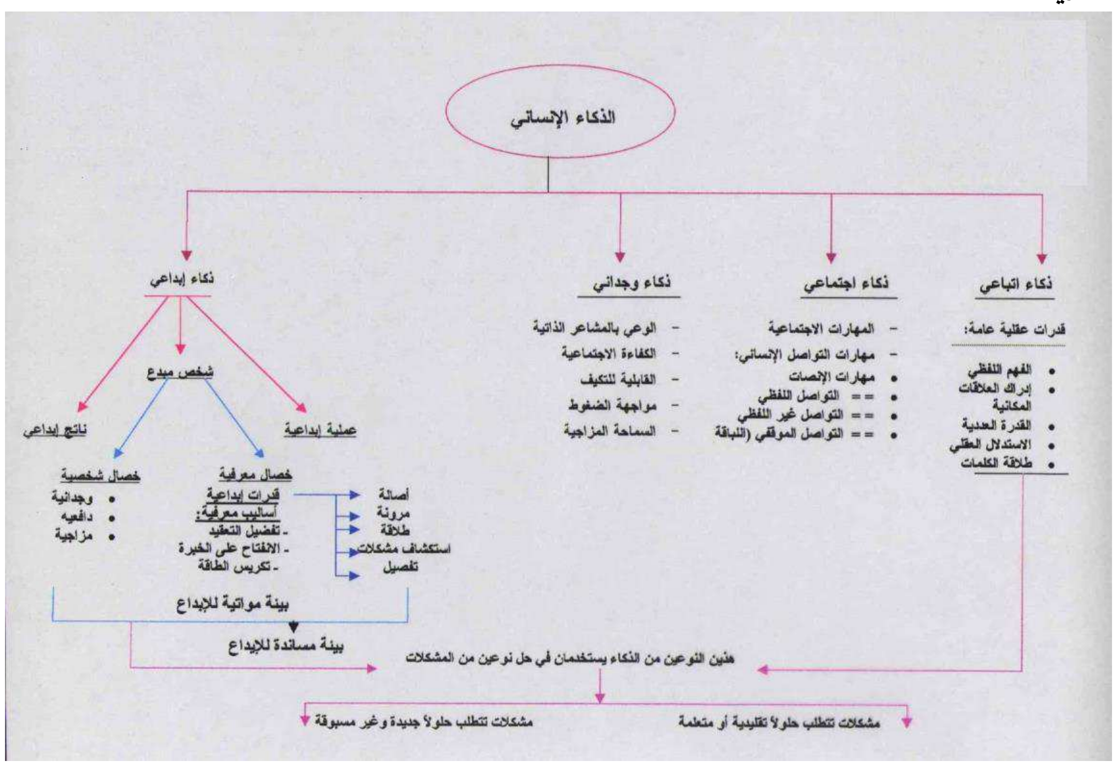
- **عمليات معرفية**[1]؛ يتم بها **تحصيل المعرفة، وإنتاج المعرفة** بكل صورها وأنواعها؛ وهذه العمليات المعرفية تشمل عمليات: التفكير، والتذكر، والإدراك، وحل المشكلات، والعملية الإبداعية.
- **أساليب معرفية**[2]؛ تعبر عن أسلوب الشخص في مواقف تحصيل أو **اكتساب المعرفة**، أو **إنتاج المعرفة** بمختلف صورها؛ بمعني أنه قد يميل الى التأني، أو يغلب عليه الإندفاع؛ وقد يرحب بالخبرات الجديدة، أو يفضل الإنغلاق على ما يملكه من خبرات سابقة لديه...إلخ.
- **قدرات ومهارات معرفية**[3]مختلفة؛ سواء ما يدخل منها في **الذكاء العام** (= **القدرات العقلية الأولية، أو الأساسية)**؛ أو ما يستخدم في المواقف التي تتطلب أحكاما نقدية أو تقيمية للأشياء، أو النظم، أو الأحداث... (= **القدرات النقدية أو التقييمية**[4])؛ أو ما تقوم عليه عملية التفكير الإبداعي في مختلف المجالات (= **القدرات الإبداعية)**؛ أو ما يعين على التواصل

Creative processes [1]
Creative styles [2]
Creative abilities & skills [3]
Evaluative or critical abilities [4]

الإجتماعي الكفء مع الآخرين، أوالنهوض بأدوار قيادية مثلا (= **المهارات الإجتماعية**)؛ أو ماتقوم عليه صور الفهم للمشاعر الذاتية، وفهم وتقدير مشاعر الآخرين، أوصور التعامل الكفء مع المشكلات الانفعالية الضاغطة (= **مهارات الذكاء الاجتماعي، والذكاء الوجداني**).

ونخلص مما سبق إلي مايأتي:

أن العمليات المعرفية المتعددة، والأساليب المعرفية على اختلافها، والقدرات والمهارات المتنوعة؛ هي ماتقوم عليه "**منظومة الذكاءات المتعددة**" التي عرضنا لها سابقا، لكننا نقتصر فيما نعرضه بعد ذلك علي أنواع أربعة من الذكاءات، وثيقة الصلة بحياتنا وممارساتنا الاجتماعية، والأكاديمية، والمهنية بمختلف مجالاتها . تشملها الخريطة التالية:



ونبدأ بالذكاء العام، ثم نعرض للذكاء الاجتماعي و الذكاء الوجداني وأبعادهما

[1] الذكاء العام

وهو نوع الذكاء الذي يستخدمه كل شخص في حل المشكلات ذات الحلول الجاهزة، أو المعروفة لديه من قبل؛ سواء من خلال ممارساته في الحياة اليومية، أو في مختلف مواقف التعلم؛ وهذا النوع من الذكاء يقوم على ما أشرنا إليه باسم **القدرات العقلية الأولية**، وهي قدرات لازمة للفرد في كل مواقف حياته، وعمله، وتعلمه، وفي كل صور تعامله مع البيئة، وفي حله للمشكلات التي تواجهه فيها؛ وهي عموما قدرات معروفة، أهمها مايأتي:

- القدرة على **الإستدلال المنطقي**؛
- **القدرة اللُغوية**؛ أي معرفة معاني الألفاظ ومفردات اللغة، مما يساعد على كفاءة التواصل مع الآخرين، أو فهم النصوص في مواقف التعليم والتعلم المختلفة،
- **القدرة المكانية**؛ أي التعامل مع العلاقات المكانية للأشياء؛
- **القدرة العددية**؛ أي كفاءة التعامل مع الرموز الرقمية، وعمليات العد والحساب...إلخ.

وهذه القدرات تعتبر **قدرات عامة** (فوق كونها قدرات أولية أو أساسية)؛ لأنها موجودة في كل انسان، **مع تفاوت في الدرجة طبعا**؛ بمعني أنه بمقدار ما يملكه الفرد منها، تكون كفاءته في **حل المشكلات التقليدية، وكذلك الحكم عليه بأنه ذكي، أو فائق الذكاء، أو الحكم عليه بأنه ضعيف الذكاء، أو متخلف عقليا**؛ وهذا ما يميز هذه "**القدرات العقلية العامة**" عن مايُعرف باسم "**القدرات الخاصة**"؛ والتي تشتمل علي قدرات نوعية مميزة، مثل: القدرة الموسيقية، والقدرة الفنية التشكيلية، والقدرة الميكانيكية، والقدرة الخاصة بالتعامل مع الرياضيات . وهذه **القدرات العقلية الخاصة** تختلف عن **القدرات العقلية العامة**، في الجوانب الأربعة التالية:

- أنه **يختص بها أفراد دون غيرهم**، وبدرجة عالية، تكشف عن وجودها لديهم.

- **أن وجودها لدي أي شخص، بأي درجة، لايضيف لرصيد ذكائه العام، كما أن نقصها لايقلل من هذا الذكاء**؛ بل سيوصف هذا الشخص بأنه ذكى، سواء امتلك أي من هذه القدرات الخاصة، أو لم تتوفر لديه بأي مقدار.
- أن **كل قدرة منها مطلوبة لمجال خاص يتفق مع طبيعتها**، وليس كل المجالات؛ كما هو الشأن في القدرات العقلية الأولية، التي يقوم عليها الذكاء العام.
- أنه يمكن، في حالة امتلاك شخص لأي منها، الحكم بأن هذا الشخص **موهوب؛** في الموسيقى مثلا، أو في الفن التشكيلي، أو في الرياضيات، أو في الميكانيكا، أو في غير ذلك من المجالات؛ كما يمكن الحكم بأنه **موهوب ومبدع** معا، إذا كانت هذه **القدرة الخاصة مصحوبة بقدرات إبداعية عالية،** وإذا أتيحت لها فرص النمو الطبيعي الملائم، أو التنمية المقصودة، أو توفرت للشخص الظروف المواتية، أو العوامل المساعدة على صقلها لديه، أو زيادة كفاءتها.

من ناحية أخرى، تختلف **القدرات العامة** (التي يقوم عليها هذا الذكاء العام) عن مايُعرف باسم " **قدرات التفكير الناقد**" . وهي أيضا قدرات معرفية، لكنها ليست مما يدخل في قدرات الذكاء العام؛ مع ذلك فوجودها مهم جدا لتحقيق مزيد من كفاءة الفرد في التكيف مع البيئة، وحله للمشكلات التي تواجهه فيها؛ لكن **نقص مقدارها لديه، لا يخصم من رصيد ذكائه** أيضا.

هذا مايتصل بالذكاء العام، أو **الذكاء الاتباعي،** باعتباره نوع الذكاء المغاير **للذكاء الإبداعي،** وكذلك مايتعلق بمجموعة القدرات العقلية التي يقوم عليها.

وواقع الحال أن هذا الذكاء العام، **هو أكثر أنواع الذكاء استخداما** في مختلف المواقف التربوية؛ وفي ممارساتنا الحياتية بجميع صورها؛ كما ينفرد بالموقع المميز الذي يحتله في وعينا؛ مقارنا بما يمكن اعتباره " **غيبة كاملة** " لأنواع الذكاء المهمة الأخرى؛ سواء في السياقات التربوية بمختلف مستوياتها، أو في حياتنا اليومية عموما؛ ومنها **الذكاء الاجتماعي**، الذي نعرض لأهم معالمه فيما يلي.

[2] **الذكاء الاجتماعي**:

هذا النوع من الذكاء هو ماتقوم عليه كفاءة الفرد في التعامل مع الآخرين، والتواصل معهم، أو قيادتهم، أو اكتسابهم كأصدقاء، أو التعاون معهم كزملاء...؛ ولذلك تختلف قدرات ومهارات هذا النوع من الذكاء عن قدرات "الذكاء العام" السابقة، في أنها قدرات تكشف عن مدى الحساسية الاجتماعية لدى الشخص، ومدى فهمه للتعبيرات والإيماءات والإشارات الاجتماعية، ومدى وعيه بالأعراف والتقاليد السائدة، ومدى إلمامه بحدود المسافات النفسية والاجتماعية الملائمة في علاقاته بالآخرين...

ولهذه القدرات والمهارات مقاييسها الخاصة، التي تكشف عن مدى الفهم لدى الفرد، أو مدى قدرته على تأكيد ذاته دون عدوانية، أو امتلاكه لشجاعة إبداء آراء مخالفة، دون استفزاز للآخرين.

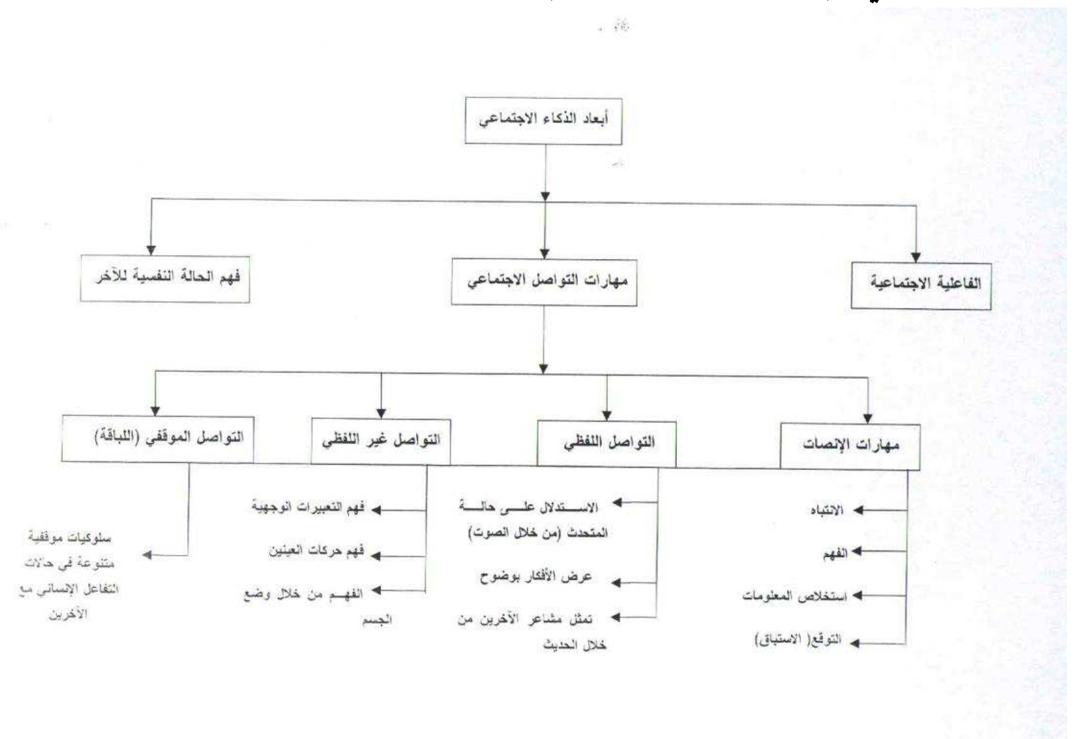
المهم، أن هذا الذكاء الاجتماعي يشتمل علي عدد كبير من القدرات والمهارات، أهمها مايأتي:

- قدرة الفرد (الذكي اجتماعيا) علي استشفاف المشاعر الإنسانية، والدوافع، والحالة الانفعالية والمزاجية للآخرين.
- مهارته في بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين، وعلي العمل كعضو فاعل في فريق.
- قدرته علي إبداء التعاطف الوجداني تجاه الآخرين.

أما **المظاهر الموقفيـة** التي يتبدى فيها هذا النوع من الذكاء، بالنسبة للشخص الذكى اجتماعيا، فيمكن أن تتجلى في السلوكيات التالية:

- أن يألف، وأن يؤلف من الآخرين.
- أن يكون موضع الإعجاب أو التقدير من الزملاء أو الأقران، أو المحيطين عموما.
- أن يُبدي ما يعبر عن المهارات القيادية.
- أن ينجح في التعاون مع الآخرين.
- أن يكون ذا حساسية اجتماعية عالية، فيما يتصل بادراك مشاعر الآخرين، وحالتهم النفسية؛ من خلال ما يصدر عنهم من سلوكيات أو تعبيرات... إلخ.

والواقع أن الدراسات العلمية الحديثة كشفت عن أبعاد رئيسية يقوم عليها هذا **الذكاء الاجتماعي**. (تلخصها الخريطة التالية) :



أبعاد الذكاء الاجتماعي كما كشفت عنها الدراسات العلمية الحديثة

وهذه الأبعاد أمكن قياسها وتقديرها في مختلف الأفراد؛ وأهمها الأبعاد التالية، :

- كفاءة التصرف في المواقف الاجتماعية؛ وهو مايظهر في سلوكيات الفرد في مختلف مواقف التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، ومدى كفاءته في حل مشكلات الصراع بينه وبينهم، أو بين الآخرين وبعضهم البعض، أو غير ذلك من المواقف أو السلوكيات المشابهة.
- فهم الحالة النفسية للمتكلم؛ ويتمثل في قدرة الشخص الذكي اجتماعيا علي ادراك مشاعر الآخرين، والتعرف علي حالتهم النفسية من حديثهم.
- الإدراك الاجتماعي؛ ويتجلي في قدرة الشخص علي تفسير السلوك الصادرعن الآخرين، وإدراك دلالاته الخاصة، وفقا لطبيعة الموقف أو السياق الذي صدر فيه هذا السلوك.
- فهم التعبيرات الإنسانية؛ ويتمثل في قدرة الشخص علي معرفة الحالة النفسية للآخرين من خلال دلالات بعض تعبيرات الوجه، أو إشارات اليد أو إيماءات الرأس، أو أوضاع الجسم، أو غير ذلك من المؤشرات التعبيرية.
- **فهم السلوك الاجتماعي؛** وأهم مظاهره قدرة الفرد علي ملاحظة السلوك الإنساني، وإمكان التنبؤ به من خلال بعض المظاهر والهاديات، في أي موقف تفاعل مع الآخرين.

يضاف إلي ماسبق، مجموعة مهارات أخرى مهمة جدا، تشمل ما يُعرف باسم "مهارات التواصل الاجتماعي الكفء " وأهمها مايلي:

. مهارة الإنصات للآخرين؛ وهى مهارة اجتماعية تندرج تحتها عدة مهارات نوعية، أهمها؛ الانتباه، والفهم، واستخلاص المعلومات، والتوقع؛ والذي يتمثل في الاستباق بالفهم لما يقوله المتكلم، ومعرفة غرضه أصلا، وسرعة التقاط المعني من سريع الكلام، أو التوصل الي المعاني الضمنية للحديث...إلخ.

. مهارة التواصل اللفظي؛ وتقوم أساسا علي عدد من المهارات النوعية، مثل؛ عرض الأفكار بوضوح، والإحساس بمشاعر الآخرين، وتغيير نبرة الصوت بحسب مقتضى الحال...

. مهارة التواصل غير اللفظي؛ وتشمل عدة مهارات اجتماعية نوعية، أهمها؛ فهم حركات الجسم؛ ويُقصد بها حركات العينين، والرأس، والأيدي، وتعبيرات الوجه؛ وجودة تفسير وضع الجسم؛ وادراك حدود مايُعرف **بالحيز الشخصي** للآخر، بمعنى الحرص علي حفظ مسافة كافية فيما بين الشخص والآخر، دون أي انتهاك أو تجاوز يمكن أن يثير اضطرابه أو يولد مشاعر عدم الارتياح لديه، والحرص في نفس الوقت علي منع الآخر من تجاوز أو انتهاك حدود حيزه الشخصي أيضا.

. مهارات التواصل الموقفي؛ وتنطوي في عمومها علي عدة سلوكيات تمثل مايمكن اعتباره مؤشرات لسعة الحيلة في حل المشكلات الطارئة أو المفاجئة في مواقف التفاعل الاجتماعي؛ مما يقتضي الفطنة، وسرعة البديهة، واللباقة، أو الكياسة.

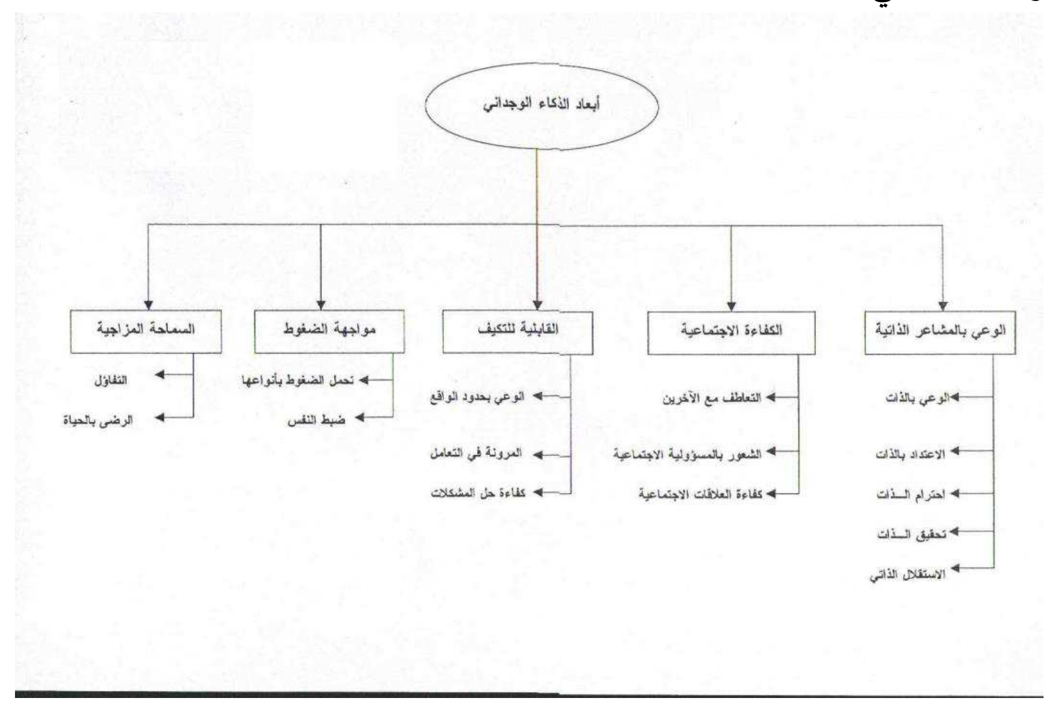
هذا مايتصل بالذكاء الاجتماعي، كما تمت دراسته علميا حتي الآن.

ويبقي مايتصل بالذكاء الوجداني ...

[3] **الذكاء الوجداني**:

هذا النوع من الذكاء، أصبح موضع الاهتمام المكثف من جانب الباحثين في علم النفس، منذ بداية التسعينيات، وحتي الآن؛ لكونه يقوم علي عدة قدرات مهمة، تشمل؛ قدرة الفرد علي فهم ذاته، وقدرته علي فهم الآخرين من حوله، وتقديره لمشاعرهم؛ وتكيفه ومرونته تجاه التغيرات المحيطة به، والتعامل بطريقة ايجابية مع المشكلات اليومية، بما يمكنه من تحمل الضغوط النفسية التي يتعرض لها؛ والتحكم في مشاعره وإدارتها بفاعلية واقتدار؛ وهو ماتؤكد_الدراسات العلمية الحديثة ضرورتها لتوافق الفرد نفسيا، وتكيفه اجتماعيا، ونجاحه دراسيا، ومهنيا.

أما **أهم الأبعاد** التي يقوم عليها هذا النوع من الذكاء فتلخصه الخريطة التالية، وتشمل مايأتي:



أبعاد الذكاء الوجداني

* بُعد الوعي بالمشاعر الذاتية؛ ويتمثل في فهم الفرد لذاته وتمكنه من التمييز بين مشاعره المتداخلة، والمشاعر المحددة والواضحة؛ بحيث يصل إلي معرفة الطريقة التي تتحول بها المشاعر من موقف إلي آخر؛ وهذا يعنى أنه يكون علي وعي دائم بمشاعره، و بالتالي يعرف كيف يعبر عنها، ويحدد احتياجاته المرتبطة بها.

* بُعد الكفاءة الاجتماعية؛ وأهم مظاهره التعاطف مع الآخرين، وتفهم وتقدير مشاعرهم ودوافعهم الخاصة، وحالاتهم الانفعالية؛ والحرص علي تكوين العلاقات الشخصية الناجحة معهم، من خلال الاستماع الجيد لهم، والتعرف علي اهتماماتهم وتقديرها.

- بُعد القابلية للتكيف؛ ويتجلي في تصرف الشخص بمرونة وواقعية تجاه الأحداث والتغيرات المحيطة به، أو المشكلات التي يكون عليه مواجهتها، والقدرة علي ايجاد الطرق الإيجابية، والأساليب الملائمة للتعامل مع الأحداث والمشكلات اليومية بكفاءة وفاعلية.
- بُعد تحمل أو مواجهة الضغوط؛ وتشمل هذه المواجهة استجابة الفرد للأحداث النفسية الضاغطة دون توتر زائد، واستطاعته التعامل معها بهدوء ومرونة وضبط انفعالي؛ بما يمكنه من بلوغ الحلول الناجحة للمشكلات التي يواجهها، والناجمة عن هذه الضغوط؛ وتحملها، دون خسائر نفسية أو اجتماعية.
- بُعد الاستقرار المزاجي **(أو السماحة المزاجية)**؛ ويتمثل في النظرة الإيجابية من جانب الفرد إلي مختلف الأمور؛ ومواجهة أحداث الحياة بالقدر الواجب من الصبر وسعة الأفق؛ وأن يكون مصدر سرور لمن حوله، بسبب ما يتمتع به من روح تبعث علي التفاؤل، وتشيع مشاعر الرضي بالحياة.

هذا ما يتعلق **بالذكاء الوجداني** حاليا؛ وما تزال الدراسات العلمية تكشف عن الجديد فيه كل يوم.

أما مايختص بالإبداع ، أو **الذكاء الإبداعي**، فنفرد له ماتبقي من صفحات هذا الفصل . فيما يلي.

ثانياً: **الإبـــداع**:

طبيعته، ومحــاوره الرئيسية

يعتبر **الإبداع** أحد أنواع الذكاء الإنساني، كما ذُكر من قبل، لكنه يقوم علي نوع مميز من التفكير؛ هو"**التفكير الإبداعي**".

و"الإبداع" موضوع قديم، قِدم الانسان نفسه؛ لكن شيوعه **كمفهوم علمي**، لم يتحقق بمعناه الحالي إلا في منتصف القرن الماضي فقط؛ حين تنبه الباحثون في علم النفس (وبوجه خاص في ظروف الحرب العالمية الثانية)، إلي التناقض الحاد بين أهميته؛ باعتباره واحدا من أعلي الخصال البشرية قيمة؛ وبين التجاهل وصور الخلط التي حالت طويلا دون تقدم البحث العلمي فيه؛ ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام المكثف بالإبداع، والاعتراف بقابليته للدراسة العلمية: سواء الأساسية أوالتطبيقية؛ باعتباره "ظاهرة نفسية عريضة"، **(يعبر عنها رمزيا بـ 4-CPs)** لكونها تشمل: مايُعرف حاليا باسم **العملية الإبداعية؛ وشخص المبدع نفسه؛ والناتج الإبداعي؛ وعناصر البيئة المادية والاجتماعية الدافعة أو الميسرة للإبداع؛** والتي يتحدد علي أساسها مقدار التفاعل الإيجابي بين الشخص المبدع، وبين عناصر البيئة المحيطة به.

وقد ترتب علي ذلك تكاثف جهود الباحثين حول ظاهرة الإبداع منذ الخمسينيات في القرن الماضي، وأمكن لهذه الجهود ان تغطى فى سنوات قليلة نسبيا مختلف جوانب هذه الظاهرة، وأهمها الجوانب الرئيسية التالية:

- استكشاف طبيعة **العملية الإبداعية**، والخطوات والمراحل التى تمضى بها، والتفاعل الدينامى بين مختلف العناصر فيها.
- تحديد **مكونات الإبداع من القدرات الإبداعية** المختلفة، وأهم الملامح المميزة لها عن غيرها من القدرات العقلية أو المعرفية الأخري؛ وإخضاعها لعمليات التقدير المقنن والقياس.
- تحديد **الخصال النفسية المميزة للأفراد المبدعين**، وما يرتبط منها بالسلوك المبدع، أوالنشاط الإبداعى بمختلف صوره.
- **تنمية قدرات التفكير الإبداعى** فى الأفراد والمجموعات، عن طريق التعليم والتدريب؛ سواء باستخدام الوسائل والأساليب العلمية المختلفة، و/أو من خلال تهيئة المناخ الميسر للإبداع، أو الظروف الملائمة والمشجعة علي

الإبداع؛ وهذا الجانب الأخير يشمل مايُعرف حاليا باسم " **تكنولوجيا الإبداع؛** والذي أصبح الآن محور الاهتمام الرئيسى، سواء من جانب الباحثين فى السلوك الإبداعي فى أقسام ومعامل علم النفس بالجامعات ومراكز البحث العلمى المختلفة، أو من جانب العاملين فى قطاعات الصناعة، أو فى المجالات: الإدارية أو التربوية، أو الثقافية، أو الإعلامية، أو غيرها من المجالات.

ويبقي مايتصل بتعريف الإبداع.

الواقع أنه أمكن **تعريف الإبداع** بصيغ عديدة؛ سواء في ضوء ماتم الكشف عنه من خصائص ومراحل العملية الإبداعية، أو بناء علي خصال الشخص المبدع، أو اعتمادا علي طبيعة الناتج المبتكر؛ أو في ضوء شروط البيئة الحافزة علي الإبداع؛ لكن أكثر مايلخص الموقف من تعريف الإبداع، هو مايمكن التعبير عنه بالصيغة العملية التالية:

أن الإبداع هو:

"الجمع بين شيئين أو أكثر (مادتين أو أكثر؛ نظامين أوأكثر، فكرتين أو أكثر ...) في علاقة ما؛ بحيث ينتج عن ذلك مكون جديد، أو مبتكر، أو غير مسبوق".

والشواهد الدالة علي صحة هذا التعريف كثيرة جدا؛ منها مثلا **الإبداع الأدبي؛** حيث نجد أن كل صور **الثقافة القائمة علي اللغة؛** من أدب، أو شعر، أو نثر، أو قصة، أو رواية . كل ذلك هو إنتاج إبداعي يقوم علي الثمانية والعشرين حرفا التي تمثل أبجدية اللغة العربية؛ وإذا تأملنا الأساس في هذه الأعمال جميعا، نجد أنها عبارة عن علاقة بين حرفين أو أكثر.. كلمتين أو أكثر.. جملتين أو أكثر...

وشاهد آخر؛ **كل صور الإبداع الموسيقي**، حيث هي في أساسها علاقات بين حرفين أو أكثر من الحروف الموسيقية السبعة المعروفة (دو ، ري ، مي ، فا ، صو ، لا ، سي)؛ وبالتالي فكل ما نسمعه من موسيقي شرقية أو غربية، قديمة أو حديثة؛ مكونة علي هذا النحو.

والأمر نفسه بالنسبة **لصور الإبداع المعمارى**، بتعدد أشكالها وأنواعها؛ حيث تقوم جميعا علي علاقات بين الرموز الهندسية المختلفة، كالنقطة والخط والكتلة ...الخ.

وهكذا الحال أينما توجهنا بفكرنا نحو أي من مجالات النشاط الإنساني العديدة والمتنوعة.

خلاصة ماسبق، علي أي حال؛ أن **الإبداع يتمثل في كل صور الإنتاج، أو الاختراع، أو الاكتشاف لشيء ما، ليس موجودا أو معروفا من قبل، سواء كان هذا الشيء منتجا ماديا، أو فكرة، أو منظومة من الأفكار؛ أو غير ذلك من النواتج الإبداعية، أو السلع الابتكارية**[1].

وترتيبا علي ماسبق، فإنه يمكن اعتبار أي شخص مبدعا؛ ...

- إذا أبدع ، أو اخترع شيئا غير مسبوق، أو لم يوجد من قبل مطلقا،
- إذا أبدع أو اخترع شيئا، وجد في مكان ما، لكنه لم يكن يعرف بوجوده أصلا،
- إذا أبدع ، أو اخترع، أو اكتشف طريقة جديدة، أو وضع خطة غير مسبوقة لعمل شيء ما،
- إذا أعاد تطبيق خطة عمل، أو طريقة إنتاج مادة ما . موجودة أصلا . ولكن بصورة جديدة، أو مطورة، أو مختلفة،

[1] Creative products, or Innovations

- إذا أعاد النظر بطريقة جديدة في شيء ما، أو حور في أفكار معينة، وترتب علي ذلك ناتج مادي أو فكري جديد،
- إذا أمكنه تغيير الطريقة التي ينظر بها شخص آخر، أو أشخاص آخرين، الي شيء ما، (عن طريق الدعاية والإعلان، مثلا، بهدف ترويج سلعة معينة، أو محاولة الإقناع، للانتماء إلي اتجاه فكري، أو تيار سياسي معين).

المهم، أن للإبداع صوره العديدة، وأننا جميعا مبدعون بصورة ما، في وقت أو آخر، وفي موقف أو آخر من مواقف حياتنا.

هذا مايتصل بتعريف الإبداع ، وكذلك مواصفات من يمكن اعتباره شخصا مبدعا.

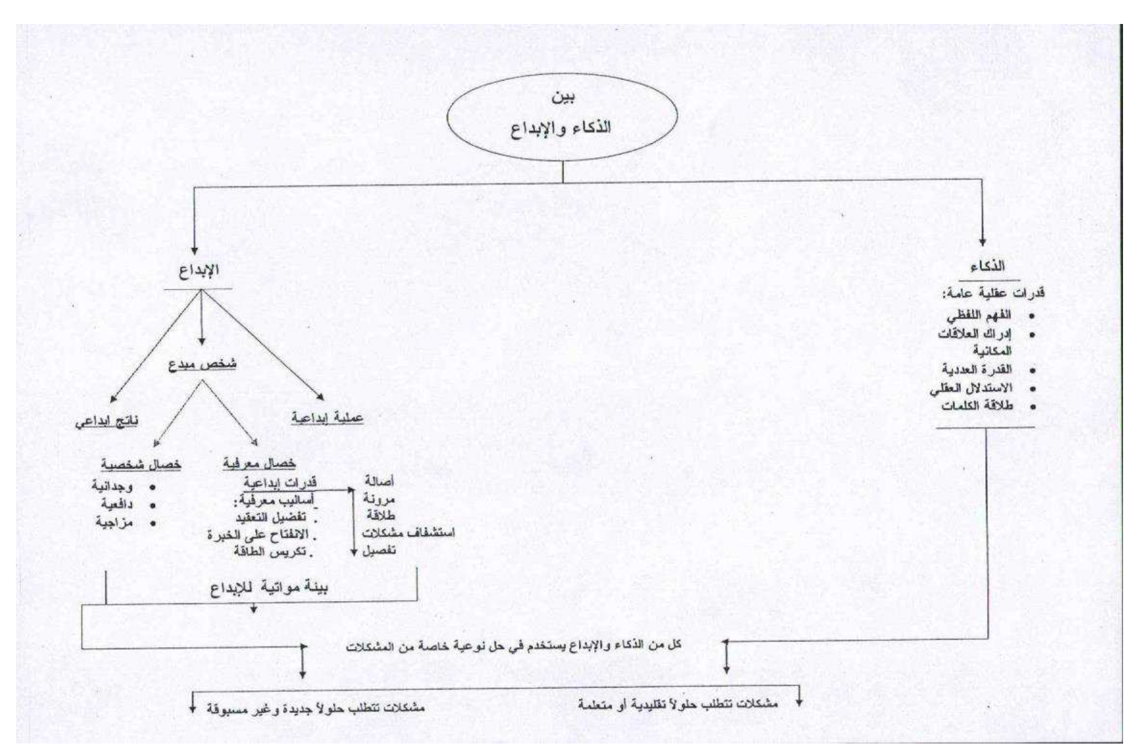
يبقي مايختص **بطبيعة الإبداع**، وهذه أمكن تحديدها في ضوء الحقائق والمسلمات التالية:

- أن **كل فرد يملك إمكانية الإبداع** بصورة ما؛ وأن هذه الإمكانية موجودة في جميع الأفراد بدرجات متفاوتة؛ شأنها في ذلك شأن السمات البشرية الأخرى.
- أنه **لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة تماما**؛ وهذا الاختلاف بينهما لايرجع إلى فروق كمية فحسب، بل إلى فروق كيفية، أو نوعية.
- أن **كل شخص مبدع، يميل إلى ان يتفوق فى بعض القدرات، ويتخلف فى بعضها الآخر**، وأن غير ذلك، هو استثناء نادر لايقاس عليه.
- أن **الإبداع ليس شيئا واحداً**؛ ولذلك لا ينبغى أن تخدعنا فكرة أن " الإبداع " لفظ واحد، وبالتالى لابد أن يكون قائما على شيء واحد؛ فحقيقة الأمر أن الإبداع ليس قدرة واحدة، بل يقوم علي عدد من القدرات الإبداعية المختلفة؛ التي تسهم جميعا فى ***الأداء الإبداعى*** بمختلف صوره وأشكاله.

- أنه لابد من التمييز بين "**الإبداع الفعلي**"[1]، أو المتحقق في صورة نواتج إبداعية (فنية، أو أدبية، أو علمية، أو تكنولوجية...)؛ وبين مايعبرعنه باسم "**الإبداع الكامن**" [2]؛ بمعني آخر أنه **لابد من التفرقة بين الإبداع كاستعداد؛ وبين الإنتاجية الإبداعية؛** حيث يشير هذا الاستعداد إلي "إمكانية الإبداع"، أما أن يكون الشخص منتجا بالفعل لأعمال إبداعية، فإنه أمر يتوقف علي عدد من الشروط الأخري، تشمل دوافعه الخاصة، ومثيرات البيئة التي يعيش فيها، وما تتيحه له من فرص وإمكانيات.
- أن **الإبداع فى أساسه هو أحد صور الذكاء الإنساني، بالمعني الشامل**؛ مما يتطلب التحرر من التصور القاصر لمفهوم "الذكاء" علي أنه يعني، فقط ، الذكاء العام؛ وبالتالي يمكن قياس هذا الإبداع باختبارات الذكاء التقليدية؛ التي لاتقيس غير عدد محدود جداً من جوانب الذكاء الإنساني بالمعني المشار إليه من قبل؛ وقد اقتضي هذا التفرقة بين نوعين من التفكير: "**التفكير متشعب الاتجاه** "[3]؛ ويقصد به التفكير المبدع؛ والذى يتعدى حدود الحقائق المقررة من قبل؛ و"**التفكير أحادى الاتجاه** "[4]؛ وهو نوع التفكير القائم علي قدرات الذكاء العام، والذى يقوم على إعمال الذاكرة، واستخدام المعلومات الجاهزة، والمقررة من قبل، وحل المشكلات في ضوء الحلول المحددة سلفا.

---

[1] Actual Creativity
[2] Potential Creativity
[3] Divergent Thinking
[4] Convergent hinking



الفروق بين الذكاء والإبداع،وتتلخص في:

- طبيعة المشكلات، ونوعية الحلول، وطبيعة القدرات وخصال الشخصية،
- وخصائص المناخ أو البيئة المواتية للإبداع ...
- أو بين نوعي التفكير: أحادي الاتجاه، ومتشعب الاتجاهات ...

هذه التفرقة بين نوعي التفكير، هي مامكن من إجراء البحوث العلمية فى موضوع الإبداع، واكتشاف مكوناته، ومدي قابليتها للقياس بطريقة موضوعية؛ فضلا عن التعريف الإجرائى لها، من ناحية؛ وإعداد الاختبارات المناسبة لتحديد مقدارها في الأفراد في أي عمر بصورة كمية، من ناحية أخرى؛ كما مكن، من ناحية ثالثة، من التعامل مع الإبداع كاستعداد كامن؛ وكناتج فعلي.

والواقع أنه يوجد، حتي بين الباحثين في السلوك، من يشكك فى جدوى دراسة الإبداع الكامن، ويرى ان دراسة الإبداع لا تصلح إلا بعد ان يكون الإبداع قد تحقق فعلا فى أعمال محددة (علمية، أو فنية، أو أدبية، أو غيرها)؛ وأنه لايمكن اتخاذ أداء الأفراد على اختبارات القدرات الإبداعية دليلا على الإبداع؛ لأن هذه الاختبارات تفشل فى الكشف عن مدى نجاح الفرد فى مواجهة المشكلات الواقعية في الحياة بحلول إبداعية وملائمة.

كذلك يوجد من يرد على هذه الدعوي، بأن الدراسة العلمية للإبداع ينبغى أن تساعد على التنبؤ به قبل تحققه في صورة نواتج إبداعية فعلية؛ حتي لا تضيع على المجتمع فرصة اكتشاف المبدعين ورعايتهم في عمر مبكر ؛ وبالتالي فإنه لاسبيل إلي ذلك بغير استخدام الاختبارات والمقاييس الكاشفة عن الاستعداد الإبداعي لدي الفرد، والتنبؤ بمايمكن أن يحققه من صور الإنجاز الإبداعي الفعلي في المستقبل؛ في ظل توفر الظروف أو الشروط البيئية المواتية، أو الميسرة، أو المشجعة.

المهم أن هذه النظرة الأخيرة، هي ماشجع علي البدء في الدراسة العلمية للتفكير الإبداعي، بطريقة علمية منظمة وشاملة، مكنت من تحديد طبيعته، كظاهرة نفسية/اجتماعية، واستكشاف المحاور الرئيسية الأربعة التي يقوم عليها؛ وهي:

- **العملية الإبداعية**، متعددة المراحل والخطوات.
- **الشخص المبدع**، وقدراته الإبداعية، وخصاله الوجدانية والدافعية، وغيرها.
- **الناتج الإبداعي**، أو المبتكر ، وخصائصه المميزة.
- **المناخ الميسر أو المشجع علي الإبداع**، أو البيئة المساندة للمبدع.

ونعرض تفصيلا لكل من هذه المحاور ، فيما يلي.

المحاور الرئيسية للإبداع

[1] العملية الإبداعية[1]:

هى عملية نفسية أساسا، يتوقف عليها إبداع أي شئ جديد، أو غير مسبوق، في أي مجال من المجالات (الفنون، أو الآداب، أو العلوم، أو التكنولوجيا الصناعية، أو غيرها)؛ بمعني أنها تقوم علي مجموعة خصال نفسية (معرفية وغير معرفية)، مميزة للشخص المبدع تحديدا؛ أي لابد أن توجد فيه بمقدار أكبر من الشخص العادي، بحيث يمكن اعتبار هذه الخصال بمثابة عناصر" **اللياقة النفسية/الإبداعية** " في أي مفكر خلاق، ووراء كل إنتاج مبتكر؛ وهذه العملية يدخل فيها خصال عقلية؛ كالقدرات والمهارات الذهنية أو المعرفية المختلفة؛ وخصال وجدانية، أهمها نوع من التوتر والقلق (بالمعني الصحي)؛ وخصال دافعية، مظهرها الهمة، وبذل الطاقة، والإقبال علي العمل والمثابرة عليه؛ وكل هذه الخصال تمثل **شروطا داخلية** ضرورية للإبداع، ولابد من توفرها بدرجة عالية عند الشخص المبدع؛ بالإضافة إلي مجموعة **شروط أخري خارجية،** لابد منها ليتحقق الإبداع؛ وهي شروط تترتب علي توفر خصائص معينة في البيئة المحيطة بالشخص المبدع أو المبتكر؛ والتي تكون مواتية للإبداع؛ بقدر ماتكون مشجعة للشخص المبدع، ومتقبلة لما يصدر عنه من صور الإنجاز الإبداعي، وتتوفر فيها فرص توظيف النواتج الإبداعية بمختلف صورها، والإفادة منها.

يضاف الي ما سبق، بالنسبة لهذه العملية الإبداعية، أنها تمضى بطبيعتها في مراحل أو خطوات، يقطعها المبدع في رحلة الإنجاز الإبداعي؛ بدءا من بزوغ الفكرة في ذهنه، الي احتضانها لفترة زمنية تطول أو تقصر بحسب ظروف معينة، إلي الخروج بها في آخر الأمر(بعد التحقق من كفاءتها) في صورة ناتج ابتكاري جديد، أوغير مسبوق .

---

[1] Creative Process

والواقع أن هذه العملية الابداعية، تعتبر عملية نفسية (معرفية ووجدانية) معقدة جدا، لأنه يدخل في نسيجها كل الخصال النفسية التي تحدثنا عنها من قبل، متفاعلة مع ظروف البيئة الاجتماعية والمادية والثقافية المحيطة بشخص المبدع المبتكر؛ مع ذلك فإن كل عناصر هذه العملية الإبداعية؛ هي مما يمكن قياسه أو تحديد مقداره بالمقاييس والاختبارات النفسية المختلفة، والتي يمكن عن طريقها اكتشاف ماإذا كان لدى الشخص قدرات إبداعية معينة، وخصال نفسية مميزة أم لا؛ وهذا مايحدث بالفعل إذا كنا بصدد أطفال نريد التنبؤ بمن فيهم سيكون مبدعا متفوقا في المستقبل، (لكي نتعهدهم بالرعاية منذ الآن)؛ أو في موقف الاختيار بين عدد كبير من الطلاب المتقدمين للدراسة في مجالات فنية أو علمية معينة (لمعرفة أي منهم واعد أكثر لأن يكون مبدعا خلاقا في هذا المجال أو ذاك) . حيث نكون في الحالتين بصدد أشخاص ليس لديهم إنتاج إبداعي أصلا، وليس معترفا بهم بعد كمبدعين، لأنهم حتى تلك اللحظة ليسوا معروفين كفنانين، أو شعراء، أو علماء؛ وإذن فنحن هنا بصدد اكتشاف الاستعدادات، أو الطاقات الإبداعية الكامنة في هؤلاء الأفراد؛ وهذه هي القيمة العلمية والعملية للاختبارات النفسية المعدة للكشف عن مدي كفاءة هذه العملية الابداعية، ولقياس القدرات والخصال الأخري المميزة للمبدعين، في مختلف مجالات النشاط الإنساني.

[2] الشخص المبدع[1]:

فيما يتصل بالشخص المبدع، (في ضوء المؤشرات التي عرضنا لها سابقا . فإن مايملكه، أو ما يجب أن يتوفر لديه من **خصال شخصية؛** لايقتصر علي القدرات الابداعية فقط، أو المهارات المتصلة بالعملية الإبداعية في مواقف حل المشكلات فحسب؛ وإنما تشمل الي جانب ذلك مجموعة من الأساليب المعرفية الميسرة للأداء

[1] Creative Person

المبدع، أو غير ذلك من أساليب العمل، وخصال الشخصية الحافزة علي الإنجاز الخلاق.

عموما تتمثل الخصال المميزة للشخص المبدع، فى فئتين رئيسيتين:

الأولى: هى الخصال الإبداعية, وتشمل مختلف **الجوانب المعرفية**؛ والتي تضم مجموعة القدرات والمهارات، والأساليب المعرفية، وسمات الشخصية، الضرورية للإنجاز الإبداعى.

والثانية: هى المهارات العملية، المتصلة بالمجال المعين من مجالات النشاط البشرى المختلفة, الداخلة في تخصص المبدع؛ كمجالات العلوم, أو الفنون, أو الآداب, أو الإعلام, أو غيرها.

يكشف عن قيمة وأهمية هاتين الفئتين من الخصال المميزة للشخص المبدع؛ المقارنة بين الأفراد المبدعين والأفراد الأقل ابداعا فى المجال الواحد؛ حيث نجد أن ما يملكه أفراد الفريقين من مهارات عملية (أو مهنية, أو تخصصية) متشابها إلي حد بعيد, كما نتبين أن دافعيتهم لحل المشكلات يمكن أن تكون بنفس القوة غالبا, أما بالنسبة للقدرات والمهارات الإبداعية, فإن الفروق فيما بين الفريقين فيها هى مايميز بينهما, وهى التى تفسر صدور مختلف صور"الإنجاز الإبداعى" عن أفراد الفريق الأول, و"الأداء العادى" (أو التقليدى) من أفراد الفريق الثاني؛ وبالتالي نكتشف أنه لا يكفى للإنجاز الإبداعى أن تتوفر فى الفرد المهارات العملية المختلفة؛ حتى بأعلى مستوى ممكن، بل لابد من توفر القدرات والمهارات الإبداعية، والأساليب المعرفية المرتبطة بإمكانية الإبداع، وخصال الشخصية المميزة للفرد المبدع، بالقدر اللازم لكى يحقق أو ينتج مايمكن إعتباره "عملا إبداعيا "، أو إنجازا تتوفر فيه خصائص "الناتج المبدع أو المبتكر".

المهم، أن الحكم علي أي شخص بأنه مبدع، أو مفكر خلاق، لابد أن يكون قائما علي توسم وجود هذه **الخصال الإبداعية** الشاملة لكل من: القدرات أوالمهارات، والأساليب، وخصال الشخصية المتصلة بالأداء الإبداعى فى مختلف صوره . والتى تتحدد معالمها في الآتي:

1 . قدرات التفكير الإبداعي؛ وأهمها القدرات التالية:

. الأصالة في التفكير Originality؛ وهي القدرة علي التفكير والإنتاج الإبداعي، والتي تتجلي في صور عديدة، تتمثل في أشياء أو أفكار.. جديدة، أو طريفة، أو تتسم بالمهارة، أو بالندرة، أو بالنفاذية والعمق .

. الطلاقة الفكرية Ideational Fluency؛ وهي إحدى صور عديدة لطلاقة التفكير عموما، ويمكن رصدها من خلال عدد الأفكار استجابة لمثير معين، أو منبه ما؛ أو عدد الوحدات الفكرية المتصلة بموضوع معين، والتي يمكن للشخص أن ينتجها، أو يفكر فيها، في وحدة زمنية مقدرة.

. المرونة الفكرية Flexibility ؛ والتي تتمثل في عدد وسرعة اللفتات أو التقلات الذهنية عند التفكير في موضوع ما؛ أو تتجلى في تقديم بدائل عديدة ومتنوعة كحلول مقترحة لمشكلة معينة.

. استشفاف المشكلات Sensitivity to Problems ؛ أو القدرة على اكتشاف أوجه النقص أو العيوب فى الأشياء، أوالنظم، أو المواقف...، وتقوم هذه القدرة على فكرة التقييم أو الحكم بأن الأشياء، أوالأفكار، أو العادات، أو النظم، أو الأدوات، ليست على ما ينبغى؛ أو أن ما هو مرغوب لم يتحقق فيها بطريقة ملائمة، أو لم يتوفر بالقدر الكافى.

والواقع أنه يُنظر إلي هذه القدرة الأخيرة بوصفها قدرة تقييمية، وليست قدرة ابداعية أساسا؛ مع ذلك فإنها تعتبر شرطا مهما للإبداع، لكونها تمثل خطوة البدء فى أى تفكير خلاق، وقد لا يمكن ان يبدأ بدونها.

فضلا عن عديد من القدرات الإبداعية الأخرى، لا يتسع المجال لذكرها؛ كشفت عن وجودها مختلف الدراسات العلمية في هذا المجال؛ وكلها تمثل قدرات ضرورية لمختلف مجالات الإبداع: الفني، والأدبي، والعلمي، والتقني، وغيرها.

هذا مايتصل بقدرات الإبداع،

أما ما يلحق بها من خصال معرفية، وخصال شخصية أخري؛ فأهمها مايلي:

2. **الأساليب المرتبطة بالأداء الإبداعى**, ومنها الأساليب المعرفية Cognitive Styles؛ والتى يسهم توظيفها بكفاءة فى زيادة قدرة الفرد المبدع على التعامل مع صور التعقيد في المشكلات التى تتطلب الحل المبدع, وعلى التحرر من أسر الوجهة الواحدة, وعلي مغايرة التقليدى والمألوف فى مواقف حل المشكلات; أومواقف توليد الأفكار؛ ثم **أساليب العمل** Working Styles الحافزة على الإبداع؛ وغير ذلك أساليب عديدة، يؤكد الباحثون أن وجودها فى الأفراد وثيق الصلة بكفاءة أدائهم الإبداعى بوجه خاص.

3 . **خصال الشخصية**[1]؛

والمقصود بها هنا الخصال المزاجية أو الوجدانية, والتي تشمل مجموعة من الخصال المهمة، ومنها مايُعرف باسم **خصال الضبط الذاتى**؛ والتى تتمثل غالبا فى قدرة الفرد المبدع على إرجاء الإشباع **(أو مغالبة الرضي المتعجل بما تم إنجازه)**؛ وخصال **المثابرة** على العمل رغم المعوقات المثبطة للهمة، أو الظروف المحبطة؛ وكذلك **خصال استقلال الشخصية**؛ ومؤشراتها عدم الانصياع لضغوط الواقع

[1] Personality Traits

المفروض, وعدم الاتباعية فى الرأي أو التفكير, ورفض الاستسلام لضغوط القبول الاجتماعى بأنواعها...إلخ. . ومع أنه لايدخل في خصال الشخصية هذه أية قدرات أو مهارات معرفية، فإن كفاءة أداء أي من القدرات والمهارات، مرهون بخصال الشخصية هذه؛ بدرجة أو بأخرى.

هذا مايتصل بالفئة الأولي ...

أما الفئة الثانية من الخصال الإبداعية، فتشمل المهارات العملية، المتصلة بالمجال المعين من مجالات النشاط البشرى المختلفة, الداخلة في تخصص الشخص المبدع؛ كمجالات العلوم, أو الفنون, أو الآداب, أو الإعلام, أو غيرها، وأهمها **المهارات المجالية** Field Skills؛ ويقصد بها المهارات التى تمثل الأساس فى أى أداء عملي، في أي مجال من المجالات؛ حيث المقصود بالمجال هنا أى سياق يعمل فيه الفرد، أو ينتمى إليه، أو يمارس فيه نشاطا ما؛ سواء كان هذا الفرد طالبا فى مدرسة أو جامعة، أو باحثا فى مؤسسة علمية، أو فنانا، أو عاملا في صناعة معينة، أو واحدا من الهواة فى جماعة أدبية أو موسيقية؛ أو غير ذلك من السياقات.

هذه **المهارات المجالية**، تقوم علي مايأتي:

- *صور المعرفة المختلفة الخاصة بالمجال*; والتى يمكن أن تشمل الحقائق أو المعلومات الواقعية عن هذا المجال، والمبادىء والقواعد المنظمة له، والإجابات عن مختلف الأسئلة التى تطرح فى هذا المجال أو حوله، وصيغ العمل السائدة، ونظم ومخططات الأداء...إلخ.؛ فالمؤكد أنه يستحيل على الفرد أن يكون مبدعا فى مجاله, إذا لم يكن على وعى بالكثير من صور وسبل المعرفة المجالية هذه.
- *المهارات الفنية*, وهى المهارات التى يقتضيها إتقان الصنعة، أو متطلبات التخصص، أو كفاءة أداء المهام التى يتطلبها الإنجاز فى هذا المجال أو ذاك؛ ويدخل فى ذلك العديد من المهارات المتفاوتة البساطة والتعقيد؛ بدءا من صور

التعامل الكفء مع الوسائل والأدوات، إلى سبل معالجة المواد، إلى إتقان فنيات صقل الناتج أو تقنيات الأداء، إلي صور التحصيل الكفء للمعلومات والمعارف المختلفة المتصلة بالمجال عموما .

- ***القدرات الخاصة المتصلة بالمجال***، والتى تمثل عنصر ***النبوغ النوعى*** للمتخصص فى المجال المعين، وهى قدرات تسهم بنصيب وافر فى الإنجاز الإبداعى فى هذا المجال؛ وأمثلة لها ***القدرة الرياضية الخاصة*** بالنسبة للطالب فى المدرسة أو لعالم الرياضيات؛ ***والقدرة الموسيقية*** بالنسبة للمبدع فى مجال الموسيقى؛ ***والقدرة الفنية التشكيلية*** التى يجب أن تتوفر بدرجة عالية فى الفنان التشكيلى بطبيعة الحال، أو غير ذلك من القدرات الخاصة المعروفة أوغير المعروفة، والتى يتميز بها المبدعون فى مختلف مجالات العمل أوالتخصص المهني.

[3] الناتج الإبداعي[1]:

هذا هو المحور الثالث، من المحاور الرئيسية للإبداع؛ ويتمثل في الناتج الإبداعي أو المبتكر، أما الخصائص المميزة له، فتتمثل في الخاصيتين التاليتين:

الأولي؛ هي الجدة، أو الأصالة؛ بمعني أن يكون هذا الناتج جديدا أوغير مسبوق، سواء في خبرة الفرد أو الأفراد، أو خبرة المجتمعات التي يقدم فيها، أو غير مسبوق علي مستوي العالم بأسره، خصوصا في الظروف العالمية المعاصرة؛ حيث قاربت تكنولوجيا المعلومات والفضائيات بين البشر.

الخاصية الثانية؛ أن يكون هذا الناتج ملائما، سواء من الوجهة الوظيفية الاستعمالية؛ أو من النواحي الجمالية، أو الفنية، أو الفكرية، أو الثقافية، أوالحضارية عموما.

[1] Creative Product

[4] **المناخ الإبداعي**[1]:

وهو آخر المحاور الرئيسية، والذي يتكامل مع كل المحاور السابقة، كما يمكن أن يتحدد بناء عليه تحقق الإنجاز الإبداعي أصلا، وكفاءة أو فعالية التفكير الخلاق بكل صوره؛ وفي أي مجال من مجالات الإبداع.

خلاصة مايمكن التنبيه إليه، في هذا المحور، هو مجموعة العوامل الموقفية التي يمكن أن تؤثر على السلوك أو الأداء في مختلف **مواقف التحدي الإبداعي؛** خاصة وأن هناك مايؤكد وجود مواقف معينة يمكن أن تكون *أكثر حفزا على الإبداع*، ومواقف أخرى يمكن أن تؤدي . بطبيعة الخصائص السلبية فيها . إلى إخماد الطاقة الإبداعية، أو كفّ السلوك الإبداعي بصورة ما.

ومما تؤكد عليه الدراسات الحديثة في مجال الإبداع عموما، وفي مواقف تنمية السلوك الإبداعي بصورة خاصة؛ أهمية العوامل الموقفية هذه؛ وما قدم في هذه الدراسات من معلومات وما انتهت إليه من نتائج، يمكن أن تقدم تفسيرا للإخفاق الذي يلحق بمختلف المحاولات والمشروعات التي تستوجب درجة عالية من الإنجاز الإبداعي؛ حيث يُرجح أن السبب في ذلك يرجع الي عدم التنبّه إلى توفير عناصر البيئة الحافزة على الإبداع، أو المناخ الميسر لتحقيق الإنجاز الخلاق بمختلف صوره وأشكاله؛ والمقصود بالمناخ هنا، هو "**الُمناخ النفسي/الاجتماعي**" بوجه خاص؛ والذي تتحدد معالمه من خلال التعريف التالي:

يعرف "**الُمناخ النفسي/الاجتماعي**" بأنه:

"مجموعة الخصائص السائدة في البيئة المحيطة بشخص ما، وعناصر التنبيه المختلفة فيها، والتي تشكّل فيمجموعها إدراكاته

1

الخاصة لهذه البيئة، واتجا هـ ..اته نحوها،كما تؤثر في سلوكه أو أدا ئـ ..ه، أو في مستوى نشاطه عموما ".

والواقع أن المُناخ، بهذا التعريف، يشمل أنواعا من " المُناخات"، يدخل فيها مايأتي:

- **المناخ العقلي**(Intellectual climate)؛ وقوامه مجموعة الظروف والأحداث المعرفية، المتفاوتة التأثير، والتي تمد الفرد بفرص النمو العقلي عموما، ويدخل فيه التفكير الإبداعي بطبيعة الحال.
- **المناخ الوجداني** (Emotional climate) ؛ والذي يشمل مجموعة الظروف السائدة في البيئة المحيطة بالفرد، وتؤثر في استجاباته الوجدانية، بدرجة أو بأخرى.
- **المناخ الثقافي (** Cultural climate) ؛ ويتضمن مختلف الظروف المؤثرة في النمو الثقافي للفرد عموما.
- **المناخ الاجتماعي (** Social climate)؛ ويتمثل في كل المنبهات، أو المثيرات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في كفاءة التفاعل فيما بين الفرد، وبين محيطه الاجتماعي عموما؛ أو تشكّل وعيه أو شعوره بأنه موضع القبول أو الرفض من الآخرين.
- **المناخ الفيزيقي، أو الطبيعي، (** Physical climate)؛ ويُقصد به مختلف عناصر البيئة الفيزيقية أو المادية المحيطة بالفرد، وكل ما تيسّره من سُبُل، ومن تقنيات، ومن مساحات مكانية مواتية لأنشطة الفرد المختلفة، وما تتيحه من تأكيد أو حماية لخصوصياته بصورة ما.

عموما، فإن مايهمنا من فئات هذا التصنيف لأنواع المناخ، هو نوع المناخ المؤثر في السلوك الإبداعي أساسا، وهو مايقتضي تركيز الاهتمام على ما يسمى

تحديدا "**المناخ الإبداعي**"، حيث يتفق الباحثون على أن هناك مجموعة خصائص (أو شروط، أو عوامل)، لابد من توفرها في المناخ المحيط بعملية الإبداع في أي موقف، ليكون حافزا على السلوك الإبداعي عموما، وميسّرا للأداء المبدع بصورة خاصة.

بالنسبة للمناخ الإبداعي، تحديدا؛ يمكن القول بأنه يقوم علي فئتين من العوامل؛ تشكّل الأولى منهما ما يمكن اعتباره "**المناخ الداخلي للإبداع**"؛ أما الفئة الأخرى من العوامل، فيقوم عليها ما يمكن تسميته "**المناخ الخارجي للإبداع**".

يُقصد بـ "**عوامل المناخ الداخلي للإبداع**"؛ مختلف الاتجاهات التي يتبناها الفرد المبدع، ودوافعه، وقيمه الخاصة، وسمات شخصيته، وغير ذلك من الخصال التي يمكن أن تؤثر في سلوكه ونشاطه، وفي مدي قبوله للتحديات في مختلف المواقف؛ ومنها المواقف التي تتطلب الإبداع تحديدا.

أو هي مجموعة **الشروط الداخلية الحافزة على الإبداع**، والتي تكشف عن وجودها في الفرد المبدع (أو الواعد بالإبداع) من خلال مؤشرات عديدة؛ أهمها مايأتي :

- حدود انفتاحه على الخبرات والأفكار الجديدة.
- مقدار فضوله المعرفي، أو حب الاستطلاع لديه، وشغفه بتحصيل المعرفة.
- مدي نزوعه إلى الاستقلال؛ في الفكر، أو الرأي، أو السلوك.
- مقدار مثابرته، أو مداومته على إنجاز أي عمل، تحت مختلف الظروف .
- مدي توفر سمة المخاطرة في شخصيته، وحدود قبوله للتحديات.
- حدود ميله إلى اللعب بالأفكار، وتقليب أوجه النظر فيها، ومدي استمتاعه بذلك أصلا.

هذا مايتصل بعوامل المناخ الداخلي للإبداع.

ويبقي ما يختص بـ " **عوامل المناخ الخارجي للإبداع** "؛ والتي يُقصد بها مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة بالفرد المبدع، مما يمكن أن يؤثر في قدرته على الأداء الإبداعي، أو على كفاءته في حل المشكلات بطريقة إبداعية.

وغالبا، فإن **مواصفات المناخ الخارجي الحافز على الإبداع** يمكن أن تتحقق، إذا أمكن أن يتوفر فيه بصورة واضحة؛ نوعان من الخصائص أو الشروط:

1 . خصائص " **الجـو العـام**" المحيط بالمهمة موضع الاهتمام (التكليف بإعداد تصميم إعلاني مثلا)؛ وهذه الخصائص يمكن اعتبارها شروطا مادية، داخلة في إطار المناخ الإبداعي.

2 . خصائص "**البيئــة البشـرية**"، أو الأشخاص الموجودين في السياق؛ وبالتالي يمكن اعتبارها **الشروط النفسية/ الاجتماعية**، المساعدة على الإبداع.

ولمزيد من الإيضاح، فيما يتصل بخصائص الجو العام؛ **أوالشروط المادية؛** للبيئة الإبداعية؛ فإنها تكون حافزة على تفعيل التفكير الخلاق؛ إذا أمكن أن يتحقق فيها كل مايعين على الإنجاز الأكفأ لأية مهمة إبداعية؛ ويدخل في ذلك كونها...

- تتيح **حرية الفكر والتجريب والفعل**، بطريقة مستقلة، ومختلفة عما هو سائد أو نمطي، أو مألوف من قبل.
- يتوفر فيها **المستوى الأمثل من الضغوط النفسية** المثيرة للقلق، أو الشعور بالتهديد الصريح أو المستتر.
- تتطلب **تحقيق أهداف واقعية،** أو غير مغالية في الطموح أو المثالية.
- يتوفر فيها **الحد الأدنى والضروري من الإشراف المباشر**، أو ضغوط السلطة الأعلى.
- تتحقق فيها **الفرص الملائمة لتحمل المسئولية**، وممارستها؛ سواء عن طريق التفويض في السلطة، أو من خلال أي بديل آخر.

- تشجع على **المشاركة والتعاون** بين مختلف الأفراد وبعضهم البعض، في صورة فريق متكامل؛ يسعي كل أفراده لتحقيق الأهداف العامة.
- يتحقق للأفراد في ظلها **المعرفة العاجلة (وليست الآجلة)، بعائد جهودهم،** سواء بصورة مباشرة، أو غير مباشرة.
- تتوفر فيها **المصادر الضرورية،** وصور المساندة الملائمة لإنجاز المهام أو تحقيق الأهداف، في الوقت المناسب، وبالطريقة الملائمة .

هذا مايتعلق بخصائص الجو العام، أو الشروط المادية_للبيئة الحافزة علي التفكير الخلاق.

أما فيما يتصل بخصائص **البيئة البشرية المواتية للإبداع؛** فيقصد بها خصائص مجموعة البشر، في البيئة المحيطة بالشخص المبدع، أيا كانت أوضاعهم أو مناصبهم، والذين تتوفر بوجودهم مجموعة **الشروط النفسية/ الاجتماعية** لهذه البيئة؛ ويدخل في ذلك مايأتي:

- أن تكون **متقبلة للأفكار** مهما بدا فيها من شطح الخيال، أو المغايرة للمألوف.
- أن **تقدّم العون والمساعدة،** بما يحقق نمو الأفكار، وتطويرها، وإنضاجها.
- أن **تشجع على المخاطرة،** أو التصدي للتحديات.
- أن **تتيح الوقت والفرصة للجهود الإبداعية الفردية،** أو المستقلة.
- أن **تعين على النمو والارتقاء** المهني، أو الأكاديمي، أو العملي عموما.
- أن تتيح فرص **الاعتراف الصريح، والتقدير المباشر، للأفكار الخلاقة،** أيا كانت.
- أن **تؤكد الثقة بالنفس،** والشعور بالقدرة على الإنجاز الإبداعي، وبقيمة ما يصدر عن مختلف الأفراد من أفكار خلاقة.

هذا مايتصل بالشروط الخارجية؛ المادية والبشرية، المميزة للمناخ المشجع علي التفكير الإبداعي عموما.

وتبقي **كلمة أخيرة؛** فالواقع أن هناك من يقول بأولوية وأهمية **العوامل الداخلية** على **العوامل الخارجية** في المواقف التي تتطلب الإبداع، باعتبار أن الإبداع ينبع أساسا من داخل الفرد المبدع، أو المفكر الخلاق؛ وأن مظاهر الاختلال في البيئة المحيطة به، يمكن أن يتغلب عليها بالعقل المتفتح، وبالاتجاهات الإيجابية لديه، وبعناصر القوة في شخصيته.

بمعنى آخر، أنه إذا كانت **عوامل المناخ الخارجي** غير مواتية، أومعّوقة للإبداع؛ **وعوامل المناخ الداخلي** إيجابية ومساندة؛ فإن التغلب على صور الإعاقة الخارجية سيكون أمرا ميسورا، وأن العكس غير صحيح؛ حيث **لن تجدي العوامل الخارجية نفعا إذا كانت البيئة الداخلية خامدة، أو مقاومة!.**

وهذه الأفكار السابقة صحيحة في مجملها، لكنها لاتشكل قاعدة يمكن التسليم بها في كل الحالات، ولذلك يبدو مهما هنا ضرورة التنبّه (في أي سياق أو مجال يتطلب تيسير التفكيرالابداعي) إلى مدى توفر هذين النوعين من عوامل المناخ الخارجي والداخلي؛ والتي تمثل شروطا حافزة أو مشجعة علي التفكير الخلاق؛ وأن نكون علي ثقة من إمكانية تفعيلها؛ وهذه مسئولية من يتصدي للنهوض بدور فاعل كمدير أو مسئول؛ وربما، بنفس القدر، هي مسئولية كل شخص يعايش ظروف هذا المناخ؛ حيث يقتضي الواجب أن يشارك بفاعلية في خلقه، والإفادة من كل الفرص التي تتاح له في ظله، وفي مختلف المواقف العملية الهادفة الي تنمية رصيده من

قدرات الابداع، أو زيادة كفاءته في مهارات التفكيرعموما، وتفعيل **خصال المفكر الخلاق في شخصيته**؛ في المقام الأول.

وبعد ...

فهذه صور من الذكاء الإنساني؛ أحدها (وهو الذكاء العام، أو الذكاء الاتباعى)، هو موضع الاهتمام البالغ (أو المبالغ فيه!)، في مختلف السياقات التربوية، والأسرية، والاجتماعية عموما؛ أما أنواع الذكاء الأخري: الاجتماعي، والوجداني، والإبداعي؛ فهي **تكاد تكون مغيبة تماما من خريطة الوعي الفردي، والاهتمام المجتمعي** بمختلف قطاعاته، مع الأسف الشديد !.

وهذه **قضية تربوية ومجتمعية ومستقبلية** يجب أن نتشارك جميعا في التنبه لها، والتوجيه إلي الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب علي تغييب أنواع الذكاء الأخيرة؛ وإلي ضرورة العمل علي تنميتها بكل الوسائل والإجراءات والسياسات الممكنة.

من جانب آخر، فلعله قد حان الوقت لأن نتعامل مع كل ماقدم من صور الذكاء، والقدرات والمهارات والخصال القائمة عليها. باعتبارها جزءا حيا وفاعلا من **المهارات الحياتية الضرورية** لبلوغ أي تقدم منشود؛ سواء بالنسبة لأي فرد منا، أو بالنسبة لمجتمعنا ككل.

والسؤال الآن؛ ***هل من سبيل إلي تنمية هذه الأنواع المختلفة من الذكاء الإنساني، والذكاء الإبداعي بصورة خاصة ؟.***

والإجابة علي هذا السؤال هي بالإيجاب؛ وهو مانعرض لتفاصيله لاحقا.

المراجع الأساسية للفصل

لاعداد الفصل الراهن تم الاعتماد بشكل أساسي علي المراجع التالية :

درويش. (1983). **تنمية الإبداع**. القاهرة: دار المعارف.

الفَصَّل الثَّاني

الإبداع والابتكار وحل المشكلات
التعريف، والحدود الفاصلة*

* إعداد: أ. د. أيمن عامر_ أستاذ علم نفس المعرفي والإبداع – قسم علم النفس –آداب القاهرة.

الفصل الثاني
الإبداع والابتكار وحل المشكلات
التعريف، والحدود الفاصلة

هذا الفصل:

إذا كان الفصل الأول قد قدم مدخلا تمهيديا لفهم أبعاد الظاهرة الإبداعية وموضعها داخل منظومة اهتمامات علم النفس المعرفي، فإن الفصل الراهن يعطي تركيز أكبر على مفهوم الإبداع من حيث محددات تعريفه، وما يميزه عن عائلة المفاهيم المتداخلة معه، والمرتبطة به، مع التركيز على مفهومين محوريين –سيتكرر ذكرهما عبر مختلف فصول هذا الكتاب–وهما، الابتكار وحل المشكلات. ومِن ثَمَّ فانه:

بعد أن تدرس هذا الفصل، من المتوقع أن تكون قادرا على أن:

1– تعرف *الإبداع* وتذكر محددات تعريفه.

2– تميز بين الإبداع والمفاهيم المتداخلة معه.

3– تُعرِف الابتكار.

4– تميز بين محددات تعريف الابتكار.

5– تعرف حل المشكلات وتذكر محددات تعريفه.

6– تفند الأفكار الشائعة خطأ عن الإبداع.

7– تنفد الأفكار الشائعة خطأ عن الابتكار.

الفصل الثاني
الإبداع والابتكار وحل المشكلات
التعريف، والحدود الفاصلة

مقدمة:

تؤكد الدراســـات العلمية الحديثة للإبداع، أنه ظاهرة ســـلوكية قابلة للفهم والدراســة، أي يمكن إخضــاعه للدراســة العلمية كغيره من الظواهر السـلوكية. ومِن ثَمَّ تنظر إلى الإبداع بوصــفه جزءا طبيعيًا من الإنســان، فلا يقتصــر على البعض دون البعض الآخر بل إنه موجود بمســتويات مختلفة ومتنوعة لدى جميع البشــر. وتتفق هذه الدراسـات على أن الإبداع نشـاط جدير بالاهتمام، ويجب تدعيمه وتشـجيعه، لأنه يعود بالنفع على الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، فهو يسهم بشكل إيجابي في تحســين حياة الأفراد، وقد تمتد هذه الفائدة إلى نوعية الحياة المرتبطة بالمجتمع ككل. فهو نشــاط مثير للمتعة، ويؤدى تعلمه وممارســته إلى الشــعور بالرضا والأمان والسعادة.

وفي ضـوء ذلك، عند التصـدي **لدراسـة الإبداع**، تتبادر إلى الذهن عدة أسـئلة تحتاج إلى إجابات علمية واضـــحة منها: ماذا نقصـــد بالإبداع؟ وما هي محدداته وعناصره؟ وما الخصائص المميزة للتفكير الإبداعي؟، وهل الإبداع يصف أفراد بعينهم دون غيرهم (كالفنانين والعلماء. مثلا)، أم أن جميع الأفراد لديهم درجة معينة من الاســـتعدادات الإبداعية الكامنة؟، وهل يقتصـــر الإبداع على الأفراد أم من الممكن الحديث عن الإبداع لدى الجماعات وفرق العمل، ولدى المؤسسات والمنظمات، ولدى المجتمعات والدول؟

فاذا أجبنا عن هذه الفئة من الأسئلة، فيمكن أن تثار أسئلة أخري عن الحدود الفاصلة بين مفهوم الإبداع وغيره من المفاهيم الشائع تداخلها معه كمفاهيم: الابتكار والحل الإبداعي للمشكلات، وصنع القرار، والتغيير التنظيمي، فضلا عن الذكاء (المفهوم شديد الالتصاق تاريخيا بالإبداع).

وإن كنا قد أجبنا عن بعض هذه الأسئلة في الفصل الأول، فتركيزنا في الفصل الراهن سينصب على الحدود المميزة بين مفهوم الإبداع، وعائلة المفاهيم المتداخلة معه، وخاصة مفهومي الابتكار وحل المشكلات، وبالطبع لن نستطيع أن نتقدم في اتجاه ذلك دون البدء بالتحديد التفصيلي لما نقصده بالإبداع.

الإبداع كمفهوم مراوغ

ينظر بعض الباحثين إلى الإبداع بوصفه مفهوما مراوغا، يصعب تحديده فالمتأمل في دراسات الإبداع يلحظ درجة من الخلط بين مفهوم الإبداع وعدد كبير من المفاهيم الأخرى. فيزخر مجال علم نفس الإبداع بعديد من المصطلحات التي تستخدم في بعض السياقات وكأنها مترادفات لمفهوم الإبداع. وقد رأى عديد من الباحثين أن بعض هذه المصطلحات أدق من غيرها في التعبير عما يقصدونه بالإبداع، في حين رأى البعض الآخر أنها تشير جميعًا إلى ذات المعنى. ومن بين هذه المفاهيم المتداخلة: العبقرية[1]، والابتكار[2]، والتفوق العقلي[3]، والموهبة[4]، والنبوغ[5] والتميز[6]، والبروز[7] (أصحاب الشهرة) (عامر، 2005). وهناك مفاهيم أخرى على الرغم من

[1] genius

[2] innovation

[3] Mintal superiority

[4] giftedness

[5] talent

[6] distinction

[7] eminence

تمايزها النســـبي عن مفهوم الإبداع فإنها لازالت تثير خلطًا لدى البعض في التمييز بينها وبين الإبداع، خاصــة أنها تتصـل بصـور أخرى من صـور التفكير مثل مفاهيم: الذكاء، والخيال والحدس والاستبصار.

أما على مسـتوى الإبداع الجمعي والمؤسســي، فيزخر المجال بمفاهيم شـديدة الارتباط بالإبداع، مثل الابتكار• (التجديد)، والحل الإبداعي للمشـــكلات، والتفكير النسقي، والتنسيقي، وصنع القرار، والتغيير التنظيمي.

ودون الدخول في تفاصـــيل تلك الفروق النوعية بين المفاهيم (انظر جدول 2-1)، وسعيا للاتساق مع أهداف الفصل الحالي سنركز عرضنا على ثلاثة مفاهيم أساسية، تسـتخدم في أحيانا كثيرة كمترادفات، مع أنها مختلفة عن بعضـها بعضـا في المعنى، والدلالة والاستخدام.

المفهوم الأول: **الإبداع** (كترجمة للكلمة الإنجليزية Creativity).

المفهوم الثاني: **الابتكار** (كترجمة للكلمة الإنجليزية Innovation).

المفهوم الثالث: **الحل الإبداعي للمشـــكلات** (كترجمة للكلمة الإنجليزية **C**reative **P**roblem **S**olving واختصارها **CPS**)

وفيما يلي نعرض لكل مفهوم منها بشيء من التفصيل:

• يستخدم مصطلح **ابتكار** في اللغة العربية كترجمة لكلمتين باللغة الإنجليزيةK مرة كترجمة لكلمة K creativity ومرة كترجمة لكلمة innovation. وفي الواقع فان ترجمة المصطلح creativity بالابتكار ليس دقيقا، ولكن الأدق هو ترجمته بـ "الإبداع" فوفقا للمعاجم اللغوية فان كلمة "إبداع" (وجذرها اللغوي –بدع أي خلق على غير مثال) هي الأكثر رسوخا من لفظة ابتكار (لان جذرها اللغوي–بكر بكورا أي استيقظ مبكرا–ثم استخدمت بمعنى طرح فكرة جديدة). أما ترجمة innovation بمعني "ابتكار" فإنها أصبحت شائعة الاستخدام في المجال الإداري والإبداع التنظيمي، وإن كان هناك من يترجمها بمعنى **التجديد**. وتوحيدا للترجمة فإننا سنترجم كلمة innovation بمعنى ابتكار ونترك كلمة إبداع كترجمة للفظة creativity

جدول (2-1)

تطور الاستخدام الاصطلاحي لمفهوم الإبداع
ظهرت مفاهيم ومصطلحات متنوعة لتشير إلى الإبداع، وكان اختلافها وتباينها مرتبطين بقدر التقدم العلمي في فهم ظاهرتي النبوغ والتفوق العقلي في علاقتهما بالإبداع. • فاستخدم مفهوم **العبقرية** Genius في القرن الثامن عشر- ليدل على الملكة التي يستطيع صاحبها أن يصل عن طريقها إلى اكتشافات جديدة في ميدان العلم أو الفن. وكان مفهوم الملكة مستمد من نظرية الملكات التي كانت تقسم العقل البشرى إلى ملكات، أو قدرت الخاصة. • وعندما سقطت نظرية الملكات، استخدم المفهوم ليدل على "**التميز والبروز أو الشهرة**" eminence &Distinction اللذين يرجعان إلى أسباب وراثية • ثم استخدم المفهوم بعد انتشار بحوث الذكاء كمرادف "**للتفوق العقلي**". • ثم ظهر مفهوما "**الموهبة**" giftedness، و"**النبوغ**" talent واللذين فسِّرا في البداية في ضوء مفاهيم الوراثة، ونُظِر إليهما باعتبارهما مستقلين عن الذكاء، ثم عولج المفهومان بعد ذلك في إطار نظريات الذكاء، وأصبحا يشيران إلى التفوق، والتميز في مختلف المجالات سواء المرتبطة بالذكاء، والتحصيل الدراسي، أو غير المرتبطة بهما (عبد الغفار، 1970). • وأدى الاهتمام المتزايد بالإبداع في الخمسينات (بعد خطاب جيلفورد-رئيس جمعية علم النفس الأمريكية آنذاك ودعوته للاهتمام بالإبداع)، إلى التمييز بين مفهومي الإبداع والذكاء من حيث أن المفهوم الأول يشير إلى ما يسمى ***بالتفكير الافتراقي*** (الذي يعني التشعب في التفكير، وإنتاج أفكار جديدة متعددة ومتنوعة)، ويشير الثاني إلي ***التفكير الاقترابي*** (الذي يعني التفكير المنطقي الساعي إلي إنتاج إجابات صحيحة عن الأسئلة المطروحة). • وظل رغم ذلك مفهوما "**الموهبة**" **و"النبوغ"**، حاضرين بقوة، ولكن أصبح المقصود بهما معاني أكثر تحديدًا ــــ فاستخدم مفهوم الموهبة ليشير إلى الإبداع كاستعداد، أو إلى الإبداع الكامن، في حين يقتصر مفهوم الإبداع على ما تحقق بالفعل من إنجازات إبداعية أصيلة، صدرت عن مبدعين بالفعل، ومعترف بأنهم كذلك (دوريش،1999، 30).أي تم قَصر استخدام مفهوم **الموهبة** لوصف الأطفال والمراهقين ذوى الاستعدادات الإبداعية المتميزة، أو منْ يملكون القدرات الخاصة بدرجة عالية، أو القدرات الأولية (مما يدخل في الذكاء العام)، في حين يُطلق وصف المبدع على الراشدين الذين حققوا إنجازات إبداعية معينة، أو تم اعتراف المجتمع بهم كمبدعين بالفعل.

أولًا: الإبداع

يُحدد الإبداع في أبسط تعريفاته بانه إنتاج أفكار جديدة تتسم بالجدة، والملائمة، والقيمة (أو الفائدة). أما تعريفاته الأكثر شمولا وإحاطة، فيصعب فهمها قبل أن نتعرف على أهم محددات هذا المفهوم متعدد الدلالات.

محددات مفهوم الإبداع

هناك عدد من المحددات التي توصلت إليها الدراسات العلمية واعتبرتها أساسية في تحديد مفهوم الإبداع، كان من أبرزها ما يلي:

المحدد الأول: أن الإبداع يتجلى في مظهرين متمايزين هما الإبداع بالإنتاجية والإبداع بالإمكانية

حيث ميز الباحثون بين نوعين من الإبداع:

- **الإبداع المتحقق بالفعل *(الإبداع بالإنتاجية)*:** والذي يصف المبدعين الحقيقيين، أصحاب الإنتاجات الإبداعية التي برزت فعليا للوجود، مثل أينشتاين أو بيكاسو، أو زويل أو طه حسين، أو نجيب محفوظ.. إلخ.
- **الإبداع كاستعداد كامن *(الإبداع بالإمكانية)*:** والذي يصف الأفراد الذين لديهم صفات أو سمات تؤهل صاحبها لإنتاج أفكار إبداعية في سياق الحياة اليومية أي لديهم شخصية إبداعية (كما تظهر في قدراتهم المعرفية ودافعيتهم، وسماتهم الوجدانية، وقيمهم الاجتماعية). وهذا النوع من الإبداع يصف جميع البشر.

<u>ويعني هذا التمييز بين نوعي الإبداع:</u>

أ- إن جميع البشر لديهم درجة من درجات الإبداع، وان الاختلاف بينهم هو اختلاف في الكم (أي درجة الإبداع) وليس في الكيف (أي فيما يميز فئة محدودة منهم عن غيرهم).

ب- إن وصف الأشخاص بالإبداع لا يلزم أن يكون مقصورا على من لديهم إنتاجات إبداعية متحققة بالفعل، بل يمكن أن نجد ذلك لدى الأفراد العاديين.

ج- إن جهود الباحثين النفسيين لا يجب أن تنحصر فقط على دراسة المبدعين الفعليون أصحاب الإبداع المتحقق بالفعل، بل يجب أن تمتد للكشف عن الخصال الإبداعية التي تصف المبدعين بالإمكانية (قدراتهم وسماتهم واتجاهاتهم وقيمهم وأساليب شخصيتهم.. إلخ) وإعداد المقاييس التي تقيس هذه الإمكانات [انظر الفصل الرابع].

د- إن وجود ما يسمى بالإبداع بالإمكانية يعني إمكان السعي للكشف عن الإبداع عبر مختلف المراحل العمرية، سواء لدى الأطفال الموهوبين (أي اكتشاف الإمكانات المبكرة للإبداع في مراحل العمر الصغير) أو لدى الكبار.

هـ- إن هذا التميز يقدم المبرر العلمي لجهود تنمية الإبداع لدي جميع البشر.

المحدد الثاني: إن الفكرة الجديدة هي الوحدة الأساسية لدراسة الإبداع:

يرتبط بالتمييز السابق بين الإبداع بالإمكانية والإبداع بالإنتاجية، تمييز الباحثين بين الفكرة الإبداعية والمنتج الإبداعي. فبعد أن كان الباحثون يهتمون بفحص **المنتج** الإبداعي كمؤشر أساسي على وجود الإبداع، تحولوا إلى الاهتمام ***بالفكرة*** الإبداعية كمؤشر أساسي للإبداع. حيث رأوا أن التوقف عن دراسة الإبداع إلى إن يترجم إلى منتج ملموس قد يفقدنا فهم جوانب عديدة مهمة متصلة بالسلوك الإبداعي. ومِن ثَمَّ أصبح محور اهتمام المشتغلين بالإبداع هو دراسة كيف تتخلق الفكرة الإبداعية؟ ثم يمتدون بعد ذلك إلى دراسة كيف تتجسد في صورة منتج إبداعي ملموس (سواء تمثل هذا المنتج في صورة لوحة تشكيلية، أو قصيدة شعرية، أو لحن موسيقى، أو فرض علمي، أو منتج تكنولوجي، أو حل لمشكلة ، أو الوصول إلى غير ذلك من منتجات)

المحدد الثالث: إن الفكرة الإبداعية يجب إن تتسم بالجدة والملاءمة.

أي أن أية فكرة كي تكون إبداعية يجب إن تكون **جديدة** (سواء أكانت جديدة بمعنى أنها نادرة، أو غير معتادة، أو ماهرة، أو ذات تداعي بعيد).

وإلى جانب الجدة يجب أن تتسـم الفكرة بالملاءمة، وذلك حتى يمكن تمييز الفكرة التي تخرج عن المبدع، عن تلك التي تخرج عن المريض العقلي مثلًا، فالأخير ينتج أفكارا نادرة وغير معتادة، ولكنها لا تكون ملائمة للموقف أو المثير الذي يواجهه (فقد تسـأله من أين نخرج إذا اغلق علينا الباب، فيرد "أنا دهنت باب الغرفة أمس باللون الأسـود"، هنا الإجابة نادرة أي لم يذكرها أي فرد آخر كرد على السـؤال ولكنها إجابة غير ملائمة للسؤال).

المحدد الرابع: إن جدة الفكرة قد تكون نسبية أو مطلقة.

فهناك مسـتويان للحكم على جدة الفكرة: مسـتوى عنده يحكم على الفكرة بأنها إبداعية متى كانت جديدة على الفرد الذي أنتجها (الجدة النسـبية)، ومسـتوى عنده يحكم على الفكرة بأنها تكون جديدة فقط إذا لم ترد على ذهن أحد من قبل (الجدة المطلقة).

ولذلك يميز بودين Boden بين معنيين للجدة، معنى نسـبى (ويسـميه بالإبداع على المستوى النفسي[1])، ومعنى مطلق (ويسميه بالإبداع على المستوى التاريخي[2]). فإذا طرح فرد فكرة لم تكن لديه من قبل، فان فكرته في هذه الحالة تكون من نوع الإبداع النفسي (P) أي أنها جديدة بالنسبة للفرد نفسه. بينما يحكم على فكرة الشخص بانها من نوع الإبداع التاريخي (H) إذا لم يفكر شـخص آخر في هذه الفكرة من قبل (ما يسمي أحيانا بالخلق على غير مثال) (ستيرنبرج، 1999/2005).

---

(1) **P**sychological creativity.

(2) **H**istorical creativity.

المحدد الخامس: تتسم الفكرة الإبداعية بالقيمة:

ويعنى ذلك إن الإبداع يجب إن ينطوي على قيمة ما، سواء أكانت هذه القيمة من النوع النفعي وذي الفائدة (كما هو الحال في العلم)، أو كانت من النوع الجمالي (كما هو الحال في الفن)، أو كانت من النوع الأخلاقي (كما هو الحال في التفاعلات الاجتماعية).

وعند تحديد نوع القيمة يجب أن نراعي مجال الإبداع (فالقيمة المستهدفة في العلم تختلف عن تلك المستهدفة في الفن مثلا)، ففي العلم الأولوية تكون للقيمة النفعية (وليست الجمالية)، (الديناميت" مثلا يعد منتجا إبداعيا بمحكات القيم النفعية العلمية بدليل استخدامه في شق الطرق بين جبلين مثلا)، أما في الفن فتكون الأولوية للقيم الجمالية (فالقصة أو القصيدة الأولوية في الحكم على ما تنطوي عليه من قيمه تكون للقيمة الجمالية).

ولكن علينا أن نلاحظ أن الناتج الإبداعي كلما اتسم بأكثر من نوع من أنواع القيمة زادت معايير الحكم علية بالإبداعية [فتمثال نهضة مصر لمحمود سعيد (المنصوب أمام جامعة القاهرة)، ينطوي على قيمة جمالية، ويحمل معاني اجتماعية وسياسية عديدة (أي ينطوي على قيم جمالية، واجتماعية وسياسية وهو ما يزيد من قيمته كعمل فني)].

ومن منطلق تعدد مستويات القيمة، يؤكد عديد من الباحثين على ضرورة اتسام الإبداع ***بالقيمة الاجتماعية***، وذلك لتأكيد أن الإبداع نتاج اجتماعي، يستمد منابعه من المجتمع، ويصب إنتاجه في المجتمع مرة أخرى.

كما إن البعض الآخر يرى ضرورة إن ينطوي الإبداع على ***قيمة أخلاقية***. فيرى نيكرسون إن الإبداع يجب أن يكون أخلاقيا وفقًا للمعايير التي يرتضيها كل مجتمع،

ويري أن أي محاولة لدراســـة الإبداع وتنميته بطريقة متحررة من القيمة يشـــبه تعليم الطفل كيف يجيد تصـــويب الســـلاح على الهدف وإطلاق النار، بدون أن نمده بما يجعله يميز بين ما يمكن أن يصوب عليه سلاحه، وما لا ينبغي أن يوجه إليه السلاح نفسه.

المحدد الســادس: إن الإبداع سـلوك إرادي ونشـاط سَـوِي، يتطلب توافر درجة عالية من التنظيم النفسي:

فتنتشر عديد من الأفكار الشائعة خطأ عن الإبداع والمبدعين، عطلت لفترات طويلة دراسة الإبداع دراسة علمية منظمة[1]. وتنطوي غالبًا معظم هذه الاعتقادات والآراء حول فكرة محورية، وهي وصف أفعال المبدع أثناء النشاط الإبداعي" ***باللاإرادية*** " وهي بذلك تسلب السلوك الإبداعي عنصر "الإرادة" وذلك من خلال الإشارة مرة إلى أن الإبداع هو نتاج لعمليات لاشعورية ليست تحت تحكم الأفراد. أو مغالاة بعض معتنقي هذه الآراء في دور ***الوراثة*** في الإبداع مرة ثانية، أو باستخدامهم لمفهوم ***الإلهام*** مرة ثالثة، أو بربط الإبداع بالمرض العقلي والجسمي مرة رابعة (انظر جدول 2-2) (عامر، 2008).

المحدد السابع: إن الإبداع سلوك يمارسه الفرد وتمارسه أيضا الجماعات.

أي إننا عند تناول الإبداع لا يجب إن يقتصـــر حديثنا على الإبداع الفردي فقط (كما نجده لدى الشـاعر، والقصـاص، والروائي، والموسـيقى، والعالم) ولكن هناك أيضـا ما يسـمى بإبداع الجماعة (كما هو لدي فرق العمل مثلا)، وإبداع المؤسـسـة (كأن نصـف أحد الشـركات بان إدارتها إبداعية)، وإبداع الثقافة أو الحضـارة (على نحو ما نجده في

[1] أن كثيرًا من هذه الأفكار المضللة لم تأت نتيجة جهل الجمهور العام بالدراسات العلمية، بل كان مصدرها عدد من المفكرين الكبار الذين تبنوا توجهات نظرية خاصة، قادتهم إلى تفسيرات عطلت جهود فهم الإبداع وتنميته ٠ كما ساهم المبدعون أنفسهم في الترويج لهذه الأفكار نتيجة عجزهم . أحيانًا . عن فهم ما يحدث بداخلهم من عمليات إبداعية، أو نتيجة سعيهم لإكساب أفعالهم نوعًا من القداسة والتفرد في أحيان أخرى

الفولكلور أو وصف المجتمع الياباني بالإبداع)

- ورغم أن الجماعة أو المؤسسة أو الدولة تتشكل من مجموعة من الأفراد، فقد بينت دراسات الإبداع انه ليس من الضروري أن تكون الشروط المطلوبة للإبداع الفردي هي نفسها المطلوبة للإبداع الجماعي أو المؤسسي أو الحضاري.

المحدد الثامن: إن الإبداع ظاهرة سلوكية متعددة الجوانب:

ويشــير هذا المحدد – على نحو ما بينا في الفصــل الأول–إلى إن الإبداع من الزاوية النفسـية، يعد ظاهرة متعددت المسـتويات والزوايا. ويؤكد هذا المحدد على ما سـبق أن أشـار إليه رودس ((Roods, 1955, 1983) من وجود أربع جوانب للإبداع، فيما عرف بالـــ 4P'S، أي العملية**process** ، والشخصية **person**، والمنتج **product**، والبيئة الضاغطة**press** أي أنه يمكن دراسة الإبداع من الأربعة محاور هذه.

جدول (2–2)

الأفكار الشائعة خطأ عن الإبداع
[1] المبالغة في دور الوراثة في الإبداع
▪ هناك من روّج لفكرة أن الإبداع مورث في الأساس (والذي يعبر عنه المثل العامي أبن الوز عوام) مع الإقرار بدور محدود للبيئة والتعلم والتدريب في الإبداع. وهذا الرأي ينطوي على مبالغة كبيرة، فقد أصبح راسخًا في أغلب الدراسات العلمية، أنه لا يمكن عزل دور العوامل الوراثية عن العوامل البيئية. فإذا كانت الوراثة تقدم الحدود القصوى التي يمكن أن تصل إليها قدرات الأفراد، فإن البيئة هي المسئولة عن إظهار وصقل ما لدى الفرد من استعدادات.
[2] الإبداع ابن الإلهام والصدفة
▪ هناك كذلك من يسلب الفعل الإبداعي جانبه الإرادي، من خلال المبالغة في تفسير الإبداع في ضوء ***مفهوم الإلهام*** والادعاء بأن المبدع شخص ملهم يتلقى الإلهام وحده دون سائر البشر لسبب لا نعلمه (سويف، 1981) فالإلهام الذي يهبط عليه،

إنما يأتيه من خارج نفسه، أي من عالم آخر غير العالم المحسوس الذي يحيط به، (أسعد، 1976).

- وقد ترتب على القول بالإلهام أنها قللت من دور الجهد الإرادي الذي يبذله المبدع ليصل إلى إنتاجاته الإبداعية. وجعلت من الإبداع ظاهرة غير قابلة للفهم العلمي، ومِن ثَمَّ من الصعب إخضاعها للتحكم لأنها مرهونة ببزوغ الإلهام.
- ومكمن المبالغة في هذه الآراء ما بينته الدراسات الحديثة (حنورة،1980، 1990، سويف، 1981، عبد الحميد، 1987، 1992)، أن العملية الإبداعية ليست كلها إلهام، فيسبق لحظات إشراق الأفكار في رأس المبدع (والتي تسمى إلهامًا)، تحضيرات عديدة يقوم بها حتى يهيئ لعقله السياق النفسي الذي يسمح بتدفق الأفكار في رأسه. أيضًا أثناء لحظات الإشراق (أو الإلهام) نفسها يبذل المبدع جهودًا عديدة حتى يسيطر على حركة الأفكار التي تزدحم بها رأسه، وتقييم ما ينتجه منها بعد ذلك (عامر، 2004).

[3] الإبداع ابن الصدفة

- انه بالمثل فان القول بأن كثيرا من المخترعات والمكتشفات العلمية وصل إليها مبدعوها عن طريق "الصدفة" (مثلما حدث لأرشميدس عندما توصل إلى قانون الطفو وهو يستحم في حمام منزله) قول فيه إغفال شديد لسلسلة الخطوات التي سبقت الوصول إلى الحل فلولا أن سلوك المبدع موجه نحو هدف لما انتبه أصلًا إلى ما يقع في مجاله من أحداث عارضة، وما استطاع أن يربط بينها وبين الموضوع الذي يشغله إلى أن يصل إلى حل مشكلته. فعندما سقطت التفاحة مصادفة على رأس نيوتن، كانت هذه الرأس مشغولة بالتفكير في طبيعة العلاقة التي تربط بين الكواكب والشمس (عامر، 2008).

[4] الفنون جنون

- مظهر آخر من مظاهر سلب الإرادة عن الفعل الإبداعي، هو القول ***بأن الإبداع نوع من المرض العقلي (أو الجنون).*** نتيجة ما لاحظه الجمهور على المبدعين والعباقرة من مظاهر شاذة وغير معتادة بالنسبة لهم، فاعتبروا خروج المبدعين عن

التقاليد والأعراف المتعارف عليها، نوعًا من الاضطراب. والخطأ وراء هذا الربط بين الإبداع والجنون هو ما بينته الدراسات العلمية من أن الإبداع نشاط سوِي، يتطلب توافر درجة عالية من التنظيم النفسي، وهو ما لا يتوفر لدى المضطربين والمرضى فكما يشير سيلفانو أريتى: "إن المبدعين على الرغم مما يتصفون به أحيانًا من مزاج مضطرب فإن خصائصهم المرضية تعوق إبداعاتهم ومن ثم نجدهم يقدمون معظم إنتاجاتهم العلمية والفنية والأدبية الخارقة في أكثر لحظاتهم اتسامًا بالصحة، وفى الفترات التي تكون فيها قدرتهم على ضبط اضطرابهم في اعلى درجاتها، أو على الأقل عندما تكون معاناتهم من الاضطراب في أقل درجاتها (إبراهيم، 2002).

[3] تعريف تكاملي شامل للإبداع

يمكن لنا في ضوء المحددات السابقة للإبداع صياغة تعريف أكثر شمولا، بحيث ننظر للإبداع بوصفه:

"الظاهرة السلوكية متعددة الجوانب، التي تتبدى في ممارسة الفرد (أو الجماعة أو المؤسسة) لسلسلة من العمليات العقلية (التي تصاحبها وتتفاعل معها مجموعة أخرى من العمليات الوجدانية والاجتماعية)،في ظل توافر خصال معينة تسم الفرد (أو الجماعة)، مما ينتج عنه التوصل إلى طرح أفكار أو منتجات، تتسم بثلاث خصائص أساسية هي: الجدة (سواء أكانت نسبية أو مطلقة)، والملاءمة (المتصلة بالسياق أو الموقف)، والقيمة (سواء أكانت هذه القيمة نفعية، أم جمالية، أو أخلاقية، أم اقتصادية أم غير ذلك من صور القيمة والتي يرتضيها المجتمع ككل أو جماعات محدودة، يكون لها دلالاتها الخاصة بالنسبة له. وإنتاج هذه الأفكار أو المنتجات تتطلب جهدا إراديا موجها، وتوافر درجة عالية من التنظيم النفسي " (عامر، 2008).

[4] أشكال ظهور الإبداع

يتبدى الإبداع في عدة أشكال، ومِن ثَمَّ هناك زوايا يحكم من خلالها على إبداعية الناتج الإبداعي منها:

1- **الخلق على غير مثال:** وهو النشاط الإبداعي الذي ينتج عنه إبداع ليس له شبيه (إبداع من عدم) [فعند اختراع التكييف مثلا كان اختراعا على غير المثال السابق عليه، حيث كان السائد هو الاعتماد على الطاقة الحركية عن طريق تحريك الهواء بالمروحة، فأصبح الاعتماد على تبريد الهواء من خلال مبرد الهواء (أو التكييف)].

2- **التعديل:** وهو إدخال تغييرا أو تعديلا أو تحسينا على منتج جديد، بحيث يأخذ هذا التعديل عدة أشكال مثل:

- جعل وظيفة الشيء أفضل (مثل: جعل المروحة لها خمس محركات هواء (ريش) بدلا من ثلاثة)
- إدخال وظيفة جديدة على الشيء (مثل: أن أزود المروحة بقطع فسفورية تجعلها مع الحركة تضئ).
- جعل الشيء نفسه في صورة مختلفة (مثل: جعل المروحة ذات أشكال متعددة: مروحة معلقة في السقف، مروحة حائطية جانبية، مروحة ثابتة عمودية.. الخ)

3- **التركيب:** وهو الجمع بين فكرتين، أو موضوعين، أو شيئين، أو منتجين غير مرتبطين أو متناقضين، في تركيب واحد جديد لإنتاج فكرة، أو موضوع، أو شيء، أو منتج جديد (مثل: إضافة نجفة (ثرية) إلى المروحة لتعمل كمروحة ونجفة معا (وذلك على مستوى المنتجات) –أو عمل إعلان ضد السجائر يعتمد على وصفها بانها المتعة القاتلة") (Ahmed, Shepherd, 2010)

ثانياً: الابتكار ♦

ينظر إلى الابتكار بوصفه مصدرا للتقدم، والارتقاء، والتطور. فهو التطبيق العملي لما يتم الوصول إليه من أفكار إبداعية. وتهتم المؤسسات والدول بالابتكار لتبقي على حيوية اقتصادها وتطوره. لذلك ليس من المصادفة أن ينظر إلى الدول المرتفعة في حجم ما تحصل عليه من براءات الاختراع، وكثافة الاستثمار (مثل اليابان وأمريكا وأجزاء من أوروبا) بوصفها هي الأعلى على سلم الارتقاء الاقتصادي (Zhou, Shalley, 2008).

ولكن ماذا نقصد بالابتكار؟ وما الذي يميزه عن مفهوم الإبداع؟ هنا وقبل التقدم لتعريف الابتكار، علينا أن نزيل التداخل الذي قد يرد على أذهاننا بين مفهومي: الإبداع والابتكار.

[1] الفرق بين الإبداع والابتكار

يشترك مفهوما الإبداع والابتكار في تأكيدهما أهمية الملائمة، والجدة، والقابلية لاستخدام الفكرة أو المنتج المطروح. وهما يختلفا بعد ذلك في عدد آخر من الجوانب التفصيلية. ومن ثم يمكن التمييز بين الإبداع والابتكار، في ضوء عدة أبعاد، منها:

1- **بُعد إنتاج الأفكار مقابل تطبيقها:** فبينما يشير الإبداع إلى العملية التي يتم بمقتضاها خلق وتطوير الأفكار الجديدة، يشير الابتكار إلى تطبيق تلك الأفكار الجديدة في سياقات الممارسة والتطبيق.

2- **بُعد التلقائية مقابل القصدية:** نظرا لان الابتكار يشير إلى جانب التطبيق العملي للأفكار، فانه يتميز عن الإبداع في أن الأخير (أي ***الإبداع***) يصف التغيرات الجديدة التي تطرأ على الموضوع على نحو مقصود أو غير مقصود. أما ***الابتكار***

♦ أعد هذا الجزء من الفصل من مرجع (Ahmed& shepherd, 2010)

فانه يصف التغيرات التي تحدث على نحو مقصود في سياقات الممارسة. بمعنى آخر، مصطلح *الابتكار* بشكل عام مقيد بالمحاولات المقصودة للحصول على الفوائد من التغيرات الجديدة التي تنتجها الجماعات أو المؤسسات، (والتي قد تشمل فوائد اقتصادية، أو تنمية شخصية، أو تزايد في الرضا عن العمل، أو إحداث تحسينًا في تماسك الجماعة، أو الإنتاجية، أو الحصول على المكاسب الاقتصادية). *ومِن ثَمَّ إذا* حدث *التغير بشكل غير مقصود فانه لا يُدرج تحت مفهوم الابتكار.*

3- **الناتج فكرة، أم منتج، أو سلوك متحقق:** يشير ***الإبداع*** في الأساس إلى الأفكار التي ينتجها الأشخاص (التي قد تتحول أو لا تتحول إلي منتج إبداعي، أو تطبيق مُمارس)، أو يشير إلى الخصال التي تصفهم (سواء عملوا منفردين أو عملوا في جماعات)، بينما ***الابتكار*** يركز أكثر على ما تنتجه الجماعات، أو المؤسسات، أو المجتمعات على نحو مقصود، من منتجات أو سلع أو خدمات أو إجراءات. ومن ثم إذا وصفت إنتاجات الأفراد بالابتكارية فيعني ذلك التأكيد على القيمة التطبيقية لما تم إنتاجه، أو لوصف الناتج المتحقق لأدائهم كأفراد بوصفهم أعضاء في جماعات أو مؤسسات أو مجتمعات بعينها.

وعلى هذا فان محور التركيز الأكبر في الابتكار هو تحقيق فوائد للفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع لما يتم إنتاجه على نحو مقصود. وتتنوع مستوى الجدة في المخرجات التي توصف بالابتكارية من المستوى الثانوي غير المهم، إلى المستوى الجوهري الأكثر دلالة.... إذن ماذا نقصد بالابتكار؟

[2] تعريف الابتكار

ينظر الباحثون الأكاديميون إلى مفهوم الابتكار من عدة مداخل، وبعدة معاني. فيشير البعض إلى أن الابتكار هو تطبيق لمنتج جديد، أو خدمة جديدة، أو إجراء جديد...

إلخ داخل منظمة، (Zhou, Shalley,2088) ويؤكد توشمان ونادلر عام 1995 على أن الابتكار هو خلق أو إنتاج أي منتج أو خدمة أو عملية بحيث تتسم بالجدة على مستوى وحدة العمل. أما بيتر دراكر Drucker فيشير إلى أن الابتكار " هو الأداة الخاصة بإدارة الأعمال، والذي يتضمن الوسائل التي تُستخدم لاستثمار التغيير الممكن إحداثه كفرص للتحسين" (Zhou,&Shalley2008) .

ويشتمل الابتكار هنا على مكونين: إنتاج الفكرة (أو المنتج المتحقق في صورة اختراع)، والتسويق المثمر لهذه الفكرة أو الاختراع. (أي أن الابتكار= الاختراع + الاستثمار).

محددات تعريف الابتكار

وعلى هذا عند النظر إلي المعاني المتعددة للابتكار فمن الممكن أن نستنتج عدة خصائص لهذا المفهوم:

1- ***الابتكار هو عملية خلق أو اختراع***: أي أنه ينطوي على استخدام الموارد (سواء الموارد البشرية، أو المالية أو المتصلة باستثمار الوقت) لابتكار أو تطوير منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو طريقة جديدة لفعل الأشياء، أو التفكير فيها.

2- **الابتكار يتجلى في حدث بعينه**: مثل تطوير منتج معين، أو خدمة، أو فكرة، أو قرار.

3- **يحدث الابتكار في صورة عملية متتابعة على مستوى المؤسسة**: فالابتكار كصورة من صور التغيير يحدث على نحو تدرجي وحاسم، فهو ليس حدثا منفردا ولكنه سلسلة من الأنشطة التي تنفذ من خلال المؤسسة لتؤدي إلى إنتاج مخرج معين (والذي يسمى بالابتكار).

4- **الابتكار يتوالد عنه ابتكارات**: أي أن المنتج النوعي محل الابتكار يمكن أن ييسر

عائلة من الابتكارات التي تشتق من المصدر الأصلي.

5- **يتباين مســـتوى التغيير الذي يحدثه الابتكار:** يُحدِث الابتكار تغييرا يتباين في حجم اتســـاعه. فبعض الابتكارات تحدث تغييرات محدودة بينما تتســـم ابتكارات أخرى بالاتساع الحاد. وفي الحالتين يحدث الابتكار على نحو تدرجي متقطع في طبيعته.

6- ***الابتكار هو نتاج للتعلم والاكتســـاب:*** أي أنه نتاج عمليات الاكتســـاب أو التدعيم أو الاستخدام للمنتج أو الخدمة أو الأفكار.

7- **الابتكار يحكمه سـياق (إقليمي –أو دولي):** هذه النظرة تري الابتكار كفعل يقف فيما وراء الفرد أو المؤســـســـة، وتتباين هذه التأثيرات وفقا لدرجة قربها وكثافة تأثيرها، وهو ما يضعها كعوامل مهمة في الفعل الابتكاري.

8- تتباين أهمية العوامل التي ***تؤثر في الابتكار*** فهناك عوامل تكون تحت تحكم المؤســسـة، وبعضــها الآخر يمكن أن يتأثر بها، وبعضــها الثالث قد يكون خارج تأثيرها.

يتضــح مما ســبق أن الابتكار مصــطلح واســع الدلالة. ومِن ثَمَّ يمكن أن ينظر إليه بوصــفه العملية التي تؤدي إلى إضــافة قيمة لأي نشــاط نوعي أو منتج بعينه. بمعني آخر هو نشـــاط يعبر عن فائض قيمة في المنتجات أو الخدمات أو الأفكار أو السلوكيات بما يسمح ببلوغ التمكين.

لذلك يشار إلى أن إدارة الابتكار هي إدارة لفائض القيمة، والتي تكون متضمنة طوال دورة العمل التي تهدف إلى إنتاج مخرجات (أو نواتج) تتسم بالجدة النوعية.

[3] أشكال ظهور الابتكار

تتعدد صور الابتكار حيث يصف كل ما يتسم بالجدة والقابلية للتطبيق. وعلى المستوى

المؤسسي، بتعدد مظاهر الجدة تتعدد مظاهر الابتكار، بحيث يمكن أن نمايز بين:

1- **الابتكار المطلق مقابل الابتكار النسبي:** فعند الحكم على الابتكار في ضوء مدى ندرته المطلقة أم النسبية نكون أمام صورتين للابتكار:

أ- **منتج جديد على مستوى العالم** (ابتكار مطلق): أي أن المنتجات تكون جديدة ومتفردة كلية على المستوى العالمي (مثل ظهور أول موبايل، وأول ميكروويف، وأول سماعات سوني).

ب-**منتج جديد على مستوى المؤسسة** (ابتكار نسبي): وهو المنتجات التي تضع المؤسسة في فئة جديدة، وتصنيف متقدم، ولكن الناتج ليس جديدا على مستوى العالم.

2- **ابتكار التعديل وابتكار التجديد:** إذ يتم التمايز في ضوء مدى ما أدخل من تغيير أو تعديل أو تحسين للخدمة أو المنتج الموجود بالفعل، وقد يأخذ هذا عدة أشكال منها:

أ- **الامتداد بخط المنتج الحالي:** بحيث تمثل هذه الابتكارات إضافات لخط الإنتاج الحالي (مثل إنتاج قهوة خالية من الكافيين).

ب- **تحسين المنتج:** بحيث تهدف المنتجات الجديدة إلى تحسين في معايير الأداء.

ت-**تجديد المنتج:** حيث يكون الهدف منها إنتاج منتج جديدة عبر استخدام منتج سابق مع إعادة استخدامه استخداما جديدا.

[4] مستويات الابتكار المؤسسي

على المسـتوى المؤسـسـي تتعدد صـور الابتكار ومسـتوياته (انظر شـكل 2-1)، (Ahmed, Shepherd, 2010) والتي منها:

1- ابتكار على مسـتوى المنتج: وهو يتعلق بالابتكار على مسـتوى الناتج الابتكاري (سـواء أكان في صـورة منتج أو خدمة). وهذا النوع من الابتكار هو الأكثر بروزا ووضوحا لأنه يتجسد في صورة سلعة أو منتج ملحوظ يمكن استهلاكه ويتم السعي لتسويقه، أو خدمة يتم تقديمها. وفي المجال المؤسسي، قد يظهر هذا النوع من الابتكار لتحقيق أغراض تتعلق بالتطوير التكنولوجي (كأن نجعل الآلة الكاتبة العادية تعمل بالكهرباء)، أو لأغراض تتعلق بالتسويق (كأن نسوق لمنتج جديد من القهوة من خلال صناعة سلعة تحمل خاصيتين معا لترويجها تسويقيا: مثل القهوة (أو نسكافيه) مزدوج التركيب (قهوة ومسحوق لبن 2 في 1)، أو الشامبو مزدوج التركيب (شامبو وبلسم 2 في1).

2- ابتكار على مستوى العملية: وهنا يكون الابتكار على مستوى إدخال تغيير جديد على الأنشطة والإجراءات التنظيمية لإنتاج المنتج أو الخدمة بالمؤسسة. وهذا التغيير قد يظهر في صورة تحسين لمستوى التقدم التكنولوجي المستخدم بالمؤسسة، أو قد يبرز من خلال تبني مناهج إدارية مستحدثة، أو ترتيبات إجرائية وبنائية جديدة.



شكل 2-1

وتؤدي الابتكارات على مستوى العملية غالبا إلي زيادة فعالية إجراءات التصنيع أو تحسين خصائص المنتج (مثلما حدث عندما تم تطوير أنواع تكنولوجيا الاتصال والذي أدى إلي تحسين وخلق مدى واسع من المنتجات الإلكترونية والتي منها الراديو والتلفزيون). وبالمثل يؤدي التحسن على مستوى إجراءات ومناهج العمل إلي زيادة التحسن في كفاءة المنتجات، وزيادة معدلات تسويقها (على النحو الذي نجده في التطويرات التي أدخلت على خط إنتاج السيارات في مؤسسة فورد، والتي أدت إلى الطفرة الضخمة في إنتاج السيارات الخاصة بهذا النوع من السيارات، وأحدث طفرة في معدلات تسويقها).

3- **ابتكار على مستوى الاستراتيجية:** وهنا يكون الابتكار على مستوى المنهجية المستخدمة في إدارة المؤسسة، كإدخال تغييرات جذرية على مستوى نموذج إدارة الأعمال المستخدم فيها، أو تبني نموذج جديد لإدارة أعمال المؤسسة. وقد يشمل هذا إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مثل استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي (المعتمد على التدرج الوظيفي البيروقراطي) بالهيكل التنظيمي الأفقي (المعتمد على فرق العمل).

4- **ابتكار على المستوى الاجتماعي:** وهنا يكون الابتكار على مستوى خلق توجه مجتمعي جديد يتعلق باستهلاك المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. فالمجتمع عادة ما يكون مصدر تغييره ذاتيا على مستوى ثقافة الاستهلاك أو طريقة تلقي السلع والمنتجات، وفي هذا النوع من الابتكار يتم التركيز على كيفية توجيه المؤسسة للمجتمع المستهلك للسلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها وذلك عبر عدد من الآليات والإجراءات المبتكرة (وهو ما تهتم به مؤسسات بيوت الأزياء العالمية مثلا في أساليبها لخلق مودات (موضات) جديدة).

5- **ابتكار على المستوى السياسي:** أي الابتكار الذي يشمل إحداث تغيير على مستوى التوجه المجتمعي والمؤسسي معا، والذي يأخذ عدة أشكال، منها ما يتعلق بالتشريعات المنظمة للعمل، أو الإصلاح المؤسسي، أو التوجه المجتمعي، أو قواعد التحكيم والتقييم (على نحو ما نجده في تعديل وتحسين التشريعية المؤسسية التي وضعت في إنجلترا كنتيجة للفضائح والتلاعب الذي نسب إلى بعض الشركات، لحماية الابتكارات، وتشجيعها)

6- **الابتكار الفلسفي:** أي الابتكار المرتبط بتغيير الطريقة التي يتقبل بها، أو يسلك بها المجتمع تجاه ما هو ابتكاري. فالتوجه الاستهلاكي في العصر الحديث مثلا هو نتاج للقبول الفلسفي لأنماط معينة من الأفكار في الفن والعلم والمجتمع. وعلى هذا فان الابتكار الفلسفي له تأثيره الضخم، وأبرز الأمثلة على ذلك ما حدث في الصين والاتحاد السوفيتي، حيث أدي التحول الفلسفي من الفكر الشيوعي الاشتراكي إلى قبول العمل في إطار السوق الرأسمالي الحر إلى فتح سوق لما يزيد عن 1.7 مليون مستهلك.

ثالثا: الحل الإبداعي للمشكلات

المفهوم الآخر الذي يختلط تعريفه بتعريف الإبداع، وبتعريف الابتكار، هو الحل الإبداعي للمشكلات. ولتوضيح التمايز بينه وبين هذين المفهومين، سنبدأ بتعريفه ثم بتوضيح أوجه التمايز بينه وبينهما:

[1] التعريف

إن أبسط تعريف لمفهوم حل المشكلة هو تعريفه بأنه " الإجابة عن الأسئلة التي تنطوي عليها المشكلة". أو هو " إيجاد طريقة للخروج من صعوبة، أو الالتفاف حول عقبة، وصولا إلى هدف لم يكن مدركا–أو مفهومًا–في البداية.

- وينطوي مفهوم "**المشكلة**" على عدة معاني متعددة، حيث تشير المشكلة إلى موقف تحدي يتطلب من الفرد مواجهته والتغلب عليه بطريقة فعالة (الشمري، 2012 وزريقي، 2008). ويُعرف أيزاكسين Isakssen المشكلة بانها أي موقف يدركه الفرد على أنه ينطوي على تعارض بين الوقائع الراهنة، والأهداف المرغوب تحقيقها، مما يخلق فجوة بين ما هو متحقق فعلًا وما يؤمل تحقيق. **(Isakssen, al. 1994) .**

على سبيل المثال، إذا كنت أريد أن أصل إلى مكان معين، في وقت محدد (الوضع المأمول) ومع ذلك فإن ازدحام الطرقات تمنعني من الوصول إلى ما أريد (الوضع المتحقق فعلا) يوصف هذا الموقف عندئذ بانه ينطوي على مشكلة، وذلك لوجود فجوة بين ما هو واقع وما هو مأمول، وتقف جهود حل المشكلة عندئذ بمثابة محاولة لسد هذه الفجوة بين الواقع والمأمول.

- ويميز الباحثون بين نوعين من المشكلات، ***المشكلات التقليدية*** التي يتطلب حلها غالبا تفكيرًا منطقيًا، والمشـــكلات ***غير المعتادة*** التي يتطلب حلها تفكيرًا غير تقليدي. ويطلق على العملية العقلية المتطلبة لمواجهة النوع الأول من المشكلات، الحل الناقد للمشـــكلات [1]، أو الحل التقليدي لها، في حين يطلق على العملية العقلية المتطلبة لمواجهة النوع الثاني من المشكلات، الحل الإبداعي للمشكلات[2].

- وإذا كانت المشـــكلات التقليدية يمكن مواجهتها بحلول إبداعية، فان العكس ليس صـحيحا، فالمشـكلات غير التقليدية يصـعب مواجهتها على نحو فعال باسـتخدام الحل التقليدي للمشكلات.

---

(1) Critical problem solving .

(2) Crative problem solving.

العلاقة بين الإبداع وحل المشكلات

على نحو ما أشرنا، ارتبط مفهوم الإبداع بمفهوم حل المشكلات [1] ارتباطا كبيرا، خاصة في إطار برامج تنمية الإبداع، وتحسين مهارات التفكير. ولكن تباين الباحثون في الإقرار بمدى مشروعية ذلك، بحيث يمكن أن نمايز بين ثلاثة فرق في هذا الإطار:

- هناك **فريق** يرفض إن يســاوى بين المفهومين، فيرى إن هناك من المبدعين من لا يجمع البيانات الكافية في المجال الذي يعمل فيه، أو يهتم بفرض الفروض، وإنما يترك فكره حرًا يتجول في المجال، وهو ما يثير دهشـــة زملائه" (كما هو الحال في الإنتاج الفني في مجال الأدب والموســـيقى الذي لا يخضـــع إلى نموذج حل المشكلات بمعناه الضيق (Nickerson 1999).

- في المقابل يوجد **فريق آخر** يســاوى بين المفهومين، مؤكدًا أن المفهومين يشـــيران إلى ظاهرة عقلية واحدة (على نحو ما يشـــير إلى ذلك جيلفورد، فهو يســـتخدم المفهومين كمترادفين) (Guilford, 1970).

- وهناك **فريق ثالث** ينظر إلى الإبداع بوصـــفه صـــورة خاصـــة من صـــور حل المشكلات. فوصف نيوويل، وشو، وسيمون النشاط الإبداعي بأنه " نوع خاص من نشـــاطات حل المشـــكلات، والذي يتســـم بالجدة، وعدم التقليدية، والمثابرة، والصعوبة في صياغة المشكلة (عبد الحميد، 1992). وهذا الفريق الأخير، هو ما يتبني التمييز بين ما يطلقون عليه الحل التقليدي للمشكلات، والحل الإبداعي لها.
- ويتبني التوجه الثالث في النظر إلى علاقة الإبداع بحل المشـــكلات، أنصـــار التوجهات العملية، والقائمين على حل المشكلات في إطار الإبداع المؤسسي.

لعلاقة بين الإبتكار و حل الشكلات

ينظر إلى الإبداع في سياق الحل الإبتكاري للمشكلات بوصفه جزءًا من أجزاء سلسلة

([1])Problem solving

المراحل التي تمر بها عملية حل المشكلات المعقدة وغير المعتادة . ويقصد بالإبداع في هذا السياق، المعنى الضيق للمفهوم ، حيث الإشارة إلى الإبداع بمعني التفكير المتشعب ، الهادف إلى مواجهة المشكلة بتحديدها وتوليد بدائل الأفكار والحلول لها . وعلى هذا يؤدي الإبداع –بهذا المعنى– أدوارا ثلاثة داخل العملية الاجمالية للحل الإبتكاري للمشكلات(Ahmed, Shepherd, 2010)، تتمثل في: –

- **الدور الأول : حل المشكلة**، أي الوصول إلى حلول جديدة لما تواجهه المؤسسات من مشكلات . ففي ضوء تقسيم عملية حل المشكلات – تبعًا لنوع المشكلة– إلى بسيطة ومركبة ومعقدة. ينظر إلى المشكلات البسيطة والمركبة من مدخل إمكان مواجهتها بحلول تقليدية ومنطقية في ضوء المعرفة المتاحة، أما المشكلات المعقدة، فتتطلب حلولا غير معتادة ، وتتطلب التزود بمعرفة حدسية لانتاج مخرجات إبداعية بما يسمح بالظهور السريع لأنماط جديدة من المعرفة. وهذا يعني أن المشكلة المعقدة نادرا ما يمكن حلها بدون تطوير لمعرفة جديدة أو مهارات جديدة. ومن ثم، فان قدرات الأفراد على حل المشكلات يمكن أن يخلق معارف جديدة ، فتصبح مفتاحًا لجودة النجاح. وتعتمد المؤسسات في ذلك على الخبراء التجديديون (انظر الفصل الرابع) . فهذه النوعية من الخبراء يملكون بالاضافة الي عمق معلوماتهم الواضحة ، حدس ابداعي يُمكِنهم من الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات.
- **الدور الثاني : اكتشاف المشكلات:** فيرى بعض الباحثين ـ مثل بارنز ـ أن الوعى بوجود المشكلات ، تحتل مكانة مكافئة لعملية حلها (عامر ،2008) ، فإدراك وجود المشكلة هو الخطوة الأولى للبدء فى أى تفكير خلاق (VanGundy, 1977) والمبدع لا يفكر فقط فى الحلول الجديدة لما يواجهه من مشكلات ولكنه يطرح أيضاً أسئلة جديدة ، ويكشف عن مشكلات لا يعيرها غيره اهتماماً. ومن خلال إعادة طرح الأسئلة ، وتعددها، ومن خلال الحدس ، واستخدام ما يسمى بالمعرفة

الضمنية ، والتساؤل حول الفروض الأساسية للموقف محل الاهتمام، يسهم الإبداع في اتاحة الفرصة لاكتشاف المشكلات الكامنة ، والتي يفشل التفكير المنطقي في تحديدها. ويؤدى الإبداع هذا الدور عبر رفض الإجابات الواضحة عن الاسئلة التي فشلت في حل المشكلة ، وبالتالي يعاد التساؤل عن المسلمات الاساسية للمشكلة ، ومن ثم تساعد الاشكال البديلة للاسئلة غالبا ، في الكشف عن الطبيعة الحقيقية للمشكلات محل الاهتمام. وبالتالي فانه متى تحققت للفرد القدرة على إدراك المشكلات واكتشافها أمكنه توجيه العمليات العقلية للإجابة عن الأسئلة الصحيحة ، واختزال الوقت والجهد الضائعين فى مواجهة المشكلات بعد تعقدها.

- **الدور الثالث : التنبؤ بالمشكلات وتوقعها:** يساعد الإبداع خلال مراحل الحل الإبتكاري للمشكلات على التنبؤ بالمشكلات الجديدة . وهو دور شديد الاهمية ، فكما يقول بارنز " نحن نقضى وقتاً طويلاً فى اطفاء النيران المشتعلة ،فى حين كانت الفرصة سانحة لاخمادها فى وقت أقل لو كنا تنبأنا بمصدرها، وأخمدناها فى مكمنها (عامر،2008) . وهنا تبرز اهمية اتسام أعضاء فريق حل المشكلة بقدرة ابداعية مثل الحساسية للمشكلات التي عرضنا لها في فصل سابق.

من كل ما سبق يتضح أن الإحاطة الجيدة بمفهوم الإبداع يتطلب الإحاطة بالمفاهيم الأكثر ارتباطا به ، والأكثر تداخلا معه (وعلى رأسها الابتكار و الحل الإبداعي للمشكلات) حتي يمكن فهم أبعاد المفهوم وإمكانات تطبيقه.

الفَصلُ الثَّالثُ

محددات الإبداعِ ومجالاته
علَى مُستوى الفرد والجماعة والمؤسسة♦.

♦ إعداد أ. د. أيمن عامر، أستاذ علم النفس المعرفي والإبداع، قسم علم النفس، آداب القاهرة

الفَصلُ الثَّالثُ
محددات الإبداع
عَلى مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة

هَذا الفصل

- **يقدم هذا الفصل نظرة واسعة (بانورامية) عَلى محددات الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، فيبدأ بتوضيح موضع مستويات الإبداع الثلاثة (الفردي والجماعي والمؤسسي) داخل خريطة الاهتمام بالظاهرة الإبداعية. ثم ينتقل ليعرض، بشيء من التفصيل، محددات الإبداع الفردي والجماعي والمؤسسي على مستوى البناء والعملية. فيبدأ بالإبداع الفردي، موضحًا مقومات شخصية المبدع الفرد، ومراحل العملية الإبداعية، كما يخبرها المبدع. ثم ينتقل إلى الإبداعي الجماعي فيعرض لمحددات ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة (المراكز والأدوار وقواعد التفاعل)، وديناميات التفاعل الميسر للإبداع داخل جماعات الحل الجمعي للمشكلات، وفرق العمل. وينتقل الفصل في قسمه الثالث إلى الإبداع المؤسسي، فيعرض للهياكل التنظيمية للمؤسسة، موضحا ما ييسر منها الإبداع وما يمكن أن يعوقه، ثم يعرض لبعض نماذج الحل الإبداعي للمشكلات داخل المؤسسات. ومِن ثَمَّ:**
- **بعد أن تدرس هذا الفصل، من المتوقع أن تكون قادرًا على أن:**

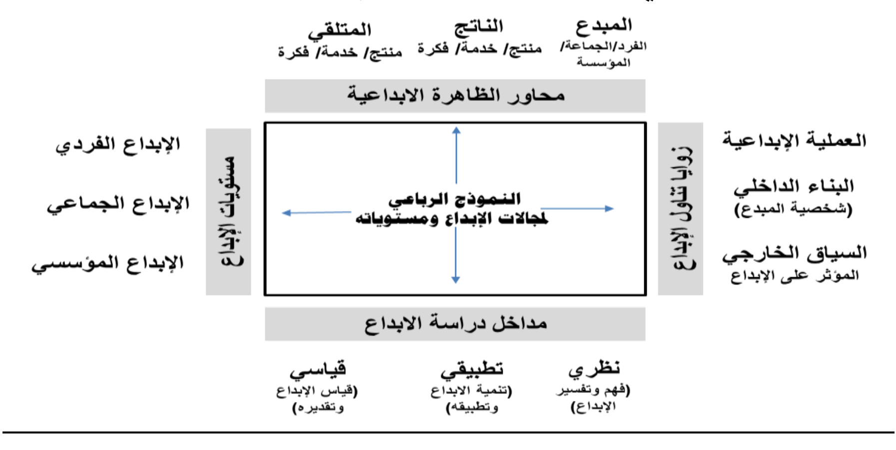
1- **تميز بين *مستويات الإبداع* الثلاثة (الفردي والجماعي والمؤسسي).**
2- **تميز بين المحاور الثلاثة لدراسة الظاهرة الإبداعية (المبدع والمتلقي والمنتج).**
3- **تذكر أهم مكونات شخصية المبدع الفرد.**
4- **تحدد مراحل عملية الإبداع الفردي.**
5- **تحدد أهم مكونات شخصية الجماعة (المراكز والمواضع والأدوار والمعايير).**
6- **تحدد أهم مراحل عملية الإبداع الجماعي. ومراحل تكون فريق مواجهة المشكلات**
7- **تميز بين أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسة.**
8- **تميز بين الهياكل التنظيمية الميسرة للإبداع مقابل المعوقة له.**
9- **تصف أهم مراحل عملية الإبداع المؤسسي.**

الفَصلُ الثالث
محددات الإبداع مجالاته
على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة

مُقدمة

تتصـف أغلب الظواهر الإنسـانية بالتعقيد والتركيب، إذ يصـعب النظر إليها من زاوية واحدة محددة، أو في إطار تخصـص علمي واحد، ويمثل الإبداع أحد أهم الأمثلة التي ينطبق عليها هذا الوصــــف. فيشـــير "ميدوارد" و"فيلدمان" إلى أن القدرة على تحليل جوانب الإبداع بمختلف صـــوره أمر يبعد عن كفاءة أي تخصـــص علمي منفرد. إنَّه يتطلب تضـافرًا لجهود الموهوبين من العاملين في تخصـصـات علمية متنوعة، كعلماء النفس، والاجتمـاع، والأنثروبولوجي، والبيولوجي، والإدارة، والكمبيوتر، والفلاســـفـة، والفنـانين، والأدبـاء، فضـــلًا عن مؤرخي الفكر والأدب؟ فكل فئـة من هؤلاء العلمـاء أصبح لها إسهامها المتميز في هذا الأمر (نيكرسون،1999/ 2005).

ومع تعدد هذه التخصصات اتسعت دائرة دراسات الإبداع، واتسعت موضوعاته واهتماماته. وعلى هذا، لو أردنا رســـم خريطة لمجالات الإبداع ومســـتوياته، يمكن الاسترشاد بالنموذج رباعي الأبعاد لمستويات الإبداع (الشكل 3–1).



شكل (3 –1) نموذج مجالات الإبداع ومستوياته (المصدر: عامر ،2015)

فَفي ضوء النظر إلى الإبداع بوصفه رسالة (فكرة أو منتج إبداعي) ينقل من مرسل (وهو المبدع) إلى مستقبل (وهو المتلقي أو المستهلك)، توجهت دراسات الإبداع في عدة مسارات إذ نجد:

- دراسات تخصصت في تناول ***المبدع (أو المرسل)*** في محاولة للتعرف على جوانب شخصيته، وكيف تتم العملية الإبداعية بداخله، وتأثيرات السياق أو البيئة المحيطة به على تيسير أو إعاقة إبداعه؟
- وتخصصت دراسات ثانية في دراسة المتلقي/أو المستهلك، للتعرف على جوانب شخصيته التي تؤثر في تذوقه أو تلقيه أو استهلاكه للناتج الإبداعي؟ وتناول المراحل التي تمر بها عملية التذوق الإبداعي/ أو التسويق المتميز للسلع الابتكارية؟ ثم تأثير البيئة الخارجية في تلقي المنتج الإبداعي؟
- وتخصصت دراسات ثالثة في دراسة ***الناتج الإبداعي*** (للتعرف على متى نحكم على فكرة بأنها إبداعية؟ وما مواصفات وخصائص المُنتج الإبداعي؟، والمَراحل التي تمر بها عملية إنتاجه؟ ثم ما جوانب البيئة المؤثرة في الناتج الإبداعي... إلخ).

من ناحية أخرى، لم تقتصر دراسة الإبداع على المبدع الفرد (***الإبداع الفردي***)، بَل امتد الأمر لدراسة ***الإبداع لدى الجماعات*** وفرق العمل التي تتصدى لطرح حلول إبداعية للمشكلات. إذ تم الاهتمام بدراسة:

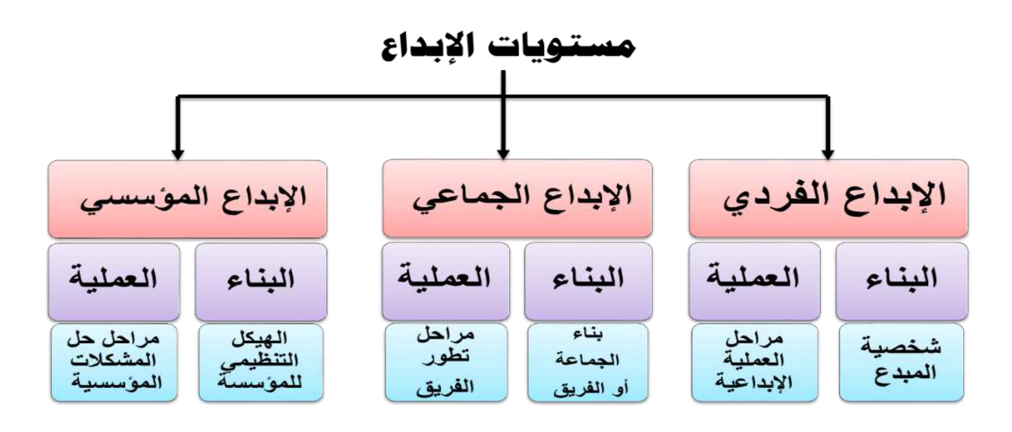
- بناء أو تكوين الجماعة (من حيث حجم الجماعة، وتنوعها وتجانسها، وتماسكها... إلخ) الذي ييسر الإبداع مقابل المعوق له.
- كما درست القواعد المنظمة للتفاعل الفعال لأعضاء الجماعة لمواجهة المشكلات على نحو إبداعي من قبيل: كيف تدير الجماعة الصراع بداخلها، وكيف تيسر تبادل الأفكار بين أعضائها؟ ومَا نوع القيادة الإبداعية الميسرة لتيسير طرح الأفكار؟ وإلى أي حد تتشابه مراحل الحل الفردي للمشكلات مع مراحل الحل الجمعي لها).
- ودرس كذلك تأثير البيئة الخارجية في الأداء الإبداعي للجماعة.

فئة أخرى من الدراســات اهتم أصــحابها ***بالإبداع المؤســســي*** أي الإبداع داخل المنظمات الأكبر التي تضم أفرادًا وجماعات، وفرق عمل إذ درست:

- أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسات ومدى تأثير كل منها في تيسير أو إعاقة الإبداع.
- ونوع التفاعل الفعال بين وحدات المؤسسة في مواقف مواجهة المشكلات الإبداعية.
- ودور مختلف عناصر البيئة الخارجية عَلى الإبداع المؤسسي.

والدراسات على هذا النحو اهتمت **بثلاثة مداخل لدراسة الظاهرة الإبداعية**، إذ اهتم بعضها بمحاولة فهم الظاهرة وتفسيرها (جانب نظري)، واهتم بعضها الآخر بكيفية تنمية الإبداع وتطبيقه (جانب تطبيقي)، واهتم بعضها الثالث بقياس الإبداع وتقديره (جانب القياس).

وفِي إطار ذلك، يتصدى هذا الفصل لإلقاء الضوء على بعض جوانب دراسة الإبداع. إذ ينقسم الفصل إلى ثلاثة أقسام، تعرض لزوايا دراسة الظاهرة الإبداعية على مستوى الإبداع الفردي، ثُم على مستوى الإبداع الجماعي، ثم على مستوى الإبداع المؤسسي من حيث البناء والعملية (شكل 3-2) على أن نترك لفصول قادمة التفصيل، في هذه الأقسام الثلاثة.



شكل 3-2 مستويات الإبداع

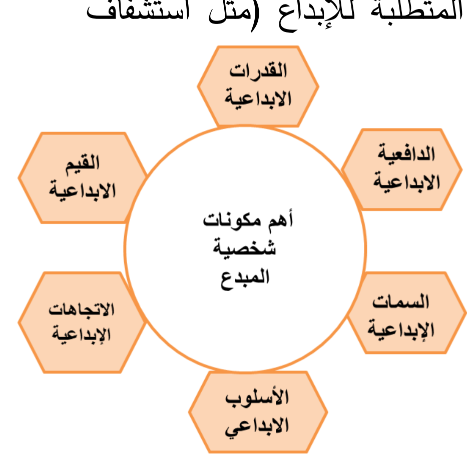
أولًا: الإبداع الفردي

تتناول دراسات الإبداع الفردي، الجوانب المختلفة لشخصية المبدع، سواء ما يتعلق منهَا بمكونات هذه الشخصية (جانب البناء)، أو مَا يتعلق منها بالعملية الإبداعية التي يمر بها المبدع حتَّى يصل إلى الأفكار أو الحلول أو المنتجات الإبداعية (جانب العملية). وهو مَا نعرض له بشيءٍ مِن التفصيل فيما يلي:

[1] بناءً شخصية المبدع

تهتم الدراسات المعنية ببناء شخصية المبدع، بالجوانب المميزة للمبدعين (مثل قدراتهم، ومهاراتهم، ونوع الدافعية المميز لهم، وسمات شخصيتهم، وأساليب تفكيرهم، وقيمهم.. إلخ) (انظر شكل 3 -3).

وفي حين اهتم فريق من الباحثين بتحديد ***القدرات*** المتطلبة للإبداع (مثل استشفاف المشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة) ومحاولة قياسها، اهتم باحثون آخرون بوصف نوع ***الدافعية*** المتطلبة للإبداع (الدافعية الداخلية مقابل الدافعية الخارجية)، واهتم فريق ثالث بدراسة ***سمات المبدعين*** (مثل حب الاستطلاع، والمخاطرة، والاستقلال.. إلخ)، واهتم فريق رابع بدراسة الأسلوب المميز للمبدعين عند مواجهتهم الإبداعية لحل المشكلات، واهتم فريق خامس بدراسة ***اتجاهات المبدعين والقيم الخاصة*** المميزة لهم.



شكل 3 -3
مكونات شخصية المبدع

فعلى **مُستوى القدرات**، أكد عالم النفس الأمريكي "جيلفورد" أن الشخص المبدع حتى يكون كذلك يجب أن يكون "حَساسًا للبيئة الداخلية والخارجية، إذ يُمكنه التعرف على المشكلات، والمبادأة في التفكير (استشفاف المُشكلات) كما يجب أن يكون غنيًّا بالأفكار، ويستطيع التقاطها والربط بينها (الطلاقة)، وأن يكون مرنًا في أفكاره حتَّى يستطيع أن يغطي مناطق احتمالات متعددة، دون أن يتجمد في نمط واضح (المرونة)، بالإضافة إلى ذلك يكون ماهرًا ومتمتعًا بالأصالة في أفكاره (الأصالة)، وقادرًا على إعادة التحديد والتعرف والتنسيق لأفكاره، إذ تظهر في شكل حلول نهائية للمشكلة التي يواجهها" (الغباشي، 1980). وقد حاول جيلفورد تحديد أهم القدرات الإبداعية التي يقوم عليها الإبداع، واستخلص من دراساته أربع قدرات أساسية، وهي: استشفاف المشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، كمَا حاول وضع مقاييس لها.

وعن **الدافعية للإبداع**، أبرزت آمبايل Amabile فِي نموذجها عن المكونات الثلاثة للإبداع الدور المهم والفعال للدافعية الداخلية (التي تَنبع من داخل الفرد)، مقارنة بالدافعية الخارجية (التي تَأتيه من الخارج مثل الحوافز والمكافآت... إلخ). وأن الدافعية الخارجية يكون لها تأثير فقط في حالة تدعيمها لما لدى الفرد من دافعية داخلية. فالأفرادُ يحتاجون لأن يكونوا مدفوعين داخليًّا تجاه المهمة لكي يصبحوا مبدعين، وأن الدوافع الخارجية تلحق الضرر بالإبداع، ما لم ترتبط بالدافعية الداخلية.

أمَّا دراسات **السمات**، فأبرزت أهمية عدة خصال أساسية ميسرة للإبداع، وهي حب الاستطلاع، والمخاطرة المحسوبة، نبذ المجاراة، فضلًا عن الانفتاح على الخبرة، وتحمل الغموض، والتجديدية. كما وضع الباحثون عدة نماذج تبين أنماط الشخصية الأكثر ارتباطًا بالإبداع، والتي منها نموذج جانج لأنماط الشخصية.

وأبرزت دراسات كيرتون عن **الأساليب** الإبداعية المميزة للمبدعين في مواقف الإبداع وحل المشكلات، أن المبدعين أو ذوي الاستعدادات الإبداعية يَتسمون بأسلوب

معرفي مميز أطلق عليه "الأسلوب التجديدي"، وهو يصف الأشخاص الميالون إلى فعل الأشياء على نحو مختلف، وهذا الأسلوب يخلق بيئة داخلية أكثر تيسيرا للإبداع من الأسلوب المعرفي المقابل، الَّذي أطلق عليه اسم الأسلوب التكيفي ووصف به الأشخاص الأكثر ميلًا لفعل الأشياء على نحو صحيح، أي يبحثون عن الحلول التقليدية للمشكلات. وعلى نحو مشابه قدم باحثون آخرون، نماذج أخرى لوصف أساليب الأفراد في التفكير واتخاذ القرار، والحل الإبداعي للمشكلات مثل إدوارد دي بونو (وطرحه لما يُسمَّى بقبعات التفكير الستة)، وجانج (وطرحه لما يسمى بأنماط الشخصية الأربعة).

وفِي مجال **الاتجاهات والقيم**، بينت عديدٌ من الدراسات أن المبدعين ينفرون من الاتجاهات التسلطية، والمحافظة ويتبنون اتجاهات أكثر ميلًا للتحررية والتجديدية. كما بينت دراسات مصرية عن القيم الداعمة للإبداع، "أن قيم من قبيل الإصلاح، والتغيير، والاستقلال، والإنجاز، والصدق وعبور اللحظة الراهنة"، تَخلق مناخًا داخليًّا إبداعية ميسرًا للإبداع.

(انظر عرضًا تفصيليًّا لمختلف الخصال الشخصية السابقة في الفصل الرابع).

[2] مراحل العملية الإبداعية

تَعرف *العملية* بأنَّها سلسلة الخطوات التي تُؤدي إلى إنتاج معين، إذ تضيف كل خطوة قيمة إضافية للخطوة التي تسبقها. أو هي "سلسلة التغيرات التي تأخذ شكلًا معينًا، أو سلسلة النشاطات الموجهة نحو هدف معين".

وفي إطار ذلك وضعت عدة نماذج لوصف مراحل العملية الإبداعية لدى الفرد، منها:

[أ] نموذج والاس [1926]

يُعد نموذج والاس من أقدم النماذج التي قدمت لوصف العملية الإبداعية، ويحدد النموذج أربعة مراحل:

- تبدأ بمرحلة ***الإعداد*** والتي تتضمن محاولة الفرد اكتساب المعرفة والمهارات الأساسية، التي تمكنه من تحديد المشكلة.
- يلي ذلك مرحلة ***الاختمار***، وهي تشير إلى تطور الفكرة في ذهن الفرد على نحو غير مشعور به، وأهمية هذه المرحلة هو أن الفرد أثناءها يواجه عقبة تحول دون إدراكه لكيف يتقدم لفهم وحل المشكلة، فإذا ما ابتعد عن التفكير في المشكلة، فإن الحل من شأنه أن يبزغ فجأة.
- وتسمى اللحظة التي تبزغ عندها فكرة الحل، بمرحلة ***الإشراق أو التنوير***.
- وبظهور الفكرة الجديدة، تبدأ مرحلة ***التحقق***، إذ يتم فحص الفكرة، وتقييمها.

جدول (1-3)

نموذج والاس لمراحل الإبداع [1926]
الإعداد: تحديد المشكلة وملاحظتها ودراستها.
الاختمار: الابتعاد عن التفكير في المشكلة بعض الوقت.
الإشراق: لحظة بزوغ الفكرة الجديدة فجأة.
التحقق: فحص الحل.

[2] نموذج بارون [1988]

قدم بارون نموذجًا شبّه فيه مراحل الحل الإبداعي للمشكلات بمراحل نمو وارتقاء الطفل الوليد. وتضمن النموذج أربع مراحل-بطريقة مشابهة لنموذج والاس، يبينها الجدول (1-3).

جدول (3-2)

نموذج بارون لمراحل الإبداع
مرحلة الجنين: تحديد المشكلة. وملاحظتها ودراستها.
مرحلة الحمل: الابتعاد عن التفكير في المشكلة.
مرحلة الوضع: لحظة بزوغ الفكرة الجديدة فجأة.
مرحلة تنشئة الوليد: فحص الحل.

[3] نموذج شتاين [1975]

قدَّم شتاين نموذجًا للحل الإبداعي للمشكلات، نظر من خلاله إلى خطوات حل المشكلة بوصفها تشبه خطوات المنهج العلمي. إذ وصفها بأنَّها تشمل ثلاث مراحل متتابعة: على النحو المبين بالجدول (3-3):

جدول (3-3)

نموذج شتاين لمراحل الإبداع (1975)
تكوين الفرض: الإعداد لحل المشكلة وصولًا لتكوين الفكرة للحل.
اختبار الفرض: تحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها.
نقل الفكرة إلى الآخرين: تقديم الإنتاج الإبداعي للآخرين بالطريقة التي تجعلهم يتقبلونها.

4] نموذج هيسلبين وجوهانستون [2002]

قدم هيسلبين وجوهانستون نموذجا آخر للإبداع والحل الابتكاري للمشكلات، تضمن خمس خطوات يبينها الجدول **(3 -4)**

جدول (3 -4)

نموذج هيسلبين وجوهانستون لمراحل الإبداع [2002]
الإعداد: طرح الأسئلة واكتساب الخبرات المتصلة بالمشكلة
فرص الابتكار: تحديد بؤرة الاهتمام الإبداعي، من خلال بلورة وتحديد المشكلة.

الافتراقية: توليد عديدٌ من البدائل أو الأفكار المتنوعة
الاختمار: ترك فرصة للتفكير، أو فترة زمنية حتى لا يتم الأخذ بأول فكرة مطروحة
الاقترابية: تقييم الحلول واختيار أفضلها.

ثانيا: الإبداع الجماعي

تتناول دراسات الإبداع الجماعي، ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة، تلك الشخصية التي تتحدد معالمها بتحديد جوانب بناء الجماعة، وديناميات التفاعل داخلها.

ويقصد بالجماعة في أبسط تعريفاتها، الوحدة الاجتماعية التي تتكون من مجموعة من الأفراد والتي تحتضن مجموعةً من القيم، والمعايير التي تنظم سلوك أعضائها الفرادي (على الأقل في الأمور ذات التأثير في الجماعة)، وفيها يتفاعل كل عضو مع الآخر بشكل يفضي إلى أن يؤثر ويتأثر به، لتحقيق الأهداف التي نشأت بسببها الجماعة" (شو، 1971/2012).

ويبين هذا التعريف أن الجماعة تتحدد معالمها من خلال تحديد بنيتها (بناء الجماعة)، ونمط عمليات التفاعل التي تحدث بين أعضائها (العملية). ويحدد الباحثون تلك المعالم من خلال تحديد ثلاث فئات من المتغيرات:

أولها: ما يتصل بخصائص أعضاء الجماعة المكونة لها (حجمهم، وجنسهم، وأعمارهم... إلخ).

ثانيها: ما يتصل بالمحددات التنظيمية لأعضاء الجماعة (مواضع الأعضاء في الجماعة، ومراكزهم، وأدوارهم، والقواعد والأعراف الحاكمة للتفاعلات فيما بينهم) فيما يطلق عليه ***بناء الجماعة***.

ثالثها: ما يتصل بنمط العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، وانعكاساتها على تماسك الجماعة، وتآلفها، وتجانسها.

وتتطلب استثارة العملية الإبداعية في المواقف الجمعية لحل المشكلة شروطًا خاصة، يتعلق بعضها بتكوين وبنية الجماعة ويتعلق بعضها الآخر بأسلوب القيادة Leader، ويتعلق بعضها الثالث بالطريقة التي تدار بها الجلسات (Isaksen, 1983,1988).

فمتى أمكن إرساء بنية محددة للجماعة(*)، تتمايز عبرها الأدوار، وتتحدد في ظلها قواعد التفاعل بين أعضائها –بما يتفق والطبيعة الخاصة لهذه الجماعات –أمكن تحقيق شرطي الأداء الجماعي الكفء، ألا وهمَا التنظيم البنّاء والمناخ الآمن الخلاق.

[1] بناء الجماعة وتيسير الإبداع

تمارس بنية الجماعة تأثيرًا عامًا في سلوك أعضائها، حتى أن نهوض الأفراد بأدوارهم يكون دالة لتلك الجوانب البنائية (شو، 1986، ص357)، فمتى تشكلت البنية يتاح لكل فرد معرفة المتوقع منه أداؤه، والقواعد المُنظِمة لسلوكه عند تفاعله مع الآخرين، وهما أمران ضروريان لتوفير مناخ ميسر للإبداع.

ويقصد ببناء الجماعة–كما بينا–الجوانب التنظيمية الحاكمة للعلاقات بين أعضاء الجماعة المتمايزين عن بعضهم بعضًا (شو، 2012/1971). وتوصف بنية الجماعة من خلال وصف أربعة جوانب أساسية، وهي:

1– **مواضع**[1] الأفراد داخل الجماعة.

2– **مراكزهم**[2] داخل الجماعة.

3– **الأدوار**[3] المتوقعة من كل عضو.

(*) يشير مارفن شو إليه بناء الجماعة ينشأ من خلال عمليات التفاعل بين الأفراد، ظهور المراكز والأدوار، تحديد المكانات النسبية، والأعراف والقواعد المنظمة للسلوك داخل الجماعة ومثل هذه المظاهر المشكلة لبناء الجماعة تتحدد من خلال التفاعل بين عدد من العناصر المتباينة منها، خصال أعضاء الجماعة والعلاقات القائمة بين بعضهم البعض وحاجات وأهداف الجماعة ومتى تم إرساء بنية محددة للجماعة فأنها تصبح مستقلة إلى حد كبير عن أولئك الأفراد الذين يكونون الجماعة Show. 1981

[1] Posation
[2] Status
[3] Roles

4- **الأعراف**[1] أو **القواعد** التي تحكم التفاعل بين مختلف أعضاء الجماعة.

فالقائد مثلا، قد يكون ***موضعه*** في الجماعة أنه رئيس فريق العمل، أما ***مركزه*** فيتحدد في ضوء تقييم الجماعة لهذا الموضع، كأن يُنظر إلى موضع القائد على أنَّه أرفع المواضع شأنا، ويتحدد ***دوره*** في ضوء التوقع بأنَّه مسئول عن تيسير أداء الجماعة، وتوجيهها لما يجب فعله، أمَّا الأعراف (أو المعايير) فتتمثل في القواعد الرسمية وغير الرسمية المحددة لتفاعل مختلف الأعضاء وبعضهم بعضا.

وتهتم دراسات الإبداع الجماعي، فيما يتصل ببنية الجماعة، بوصف تكوين جماعات الحل الإبداعي للمشكلات، سعيًا إلى تحديد أي تكوين أو بناء للجماعة هو الأكثر فعالية للإبداع، وإلى أي حدٍّ يختلف الإبداع الفردي عن الإبداع الجماعي في هذا الصدد.

وتتعامل هذه الدراسات مع إبداع ***فرق العمل*** التي تُشَكَّل لمواجهة المشكلات على أنَّها تخضع للمعايير نفسها التي يخضع لها الإبداع الجماعي، وتهتم هذه الدراسات كذلك بتحليل جلسات حل المشكلات التي تدار في إطار الجماعات الصغيرة، لتبين كيف يمكن تشكيلها وإدارتها على نحو فعال وإبداعي.

وقد بينت الدراسات العلمية في هذا الصدد أن فريق العمل في جماعات الحل الإبداعي للمشكلات (أي الجماعات التي تتشكل وتجتمع لمواجهة مشكلات تتطلب حلولا إبداعية)، تتكون غالبًا من ثلاث فئات من المشاركين، وهم:

1- **القائد** (وهو الذي يدير جلسة حل المشكلة).

2- **الخبير/ أو الخبراء** (وهو أكثر الأعضاء معرفة بنوعية المشكلة–وقد يتعدد الخبراء في الجلسة الواحدة).

[1] Norms

3- **الأعضاء المشاركون** (وهم الأعضاء غير المتخصصين المشاركين في الجلسة لاقتراح أفكار وحلول للمشكلات والخطط المطروحة).

وفي إطار هذا البناء لجماعة حل المشكلات، قارنت الدراسات بين البناء التنظيمي للاجتماعات التقليدية (غير المشجع على الإبداع) والبناء التنظيمي للاجتماعات الأكثر فعالية (والمشجع على الإبداع). وبينت أن البنية التقليدية لجماعة حل المشكلات تختلف عن بنية جماعة الحل الإبداعي لها.

فتتسم الاجتماعات التقليدية لحل المشكلات:

1- بافتقادها إلى التحديد الواضح لأدوار المشاركين في جلسات حل المشكلة، وإبراز أوجه التمايز بين هذه الأدوار. (إذ يجد عضو الجماعة نفسه يؤدي أدوارًا عديدة، قد تكون متعارضة، أو عشوائية، كما قد يؤدي أدوارًا شديدة التصلب، والتي يسودها التحكم الزائد، والضوابط الصارمة).

2- سوء استخدام القادة لأدوارهم، فعلى أساس اعتقاد زائف لدى القادة بأنَّهم أكثر الأعضاء أهمية وأرفعهم مكانة، نجدهم يستحوذون على معظم فترات الحديث، ويوجهون مسار المناقشة بما يخدم أهدافهم، ويتحيزون لحلولهم الخاصة، ويستأثرون باتخاذ القرارات، أو توجيه الجماعة لقبول قراراتهم، ومِن ثَمَّ يجب تغيير هذا التصور، إذ ينظر إلى مكانة القائد ومركزه في ضوء الدور الذي يؤديه، إذ ينظر إليه كميسر للفريق وليس رئيسًا سلطويًّا عليهم.

هذا عن الجماعات غير الفعالة أمَّا الجماعات الأكثر فعالية وإبداعًا فيحكم تفاعلها قاعدتين:

الأولي: إن كل عضو هو "عضو في فريق عمل، يسعى إلى تحقيق أهدافه، في إطار أهداف الجماعة التي يعمل معها، بحيث يُدرِّك تمايز الأدوار، وتقسيم العمل، على أنَّه ضرورة لتحقيق هذه الأهداف".

أمَّا القاعدة الثانية فتشير إلى أهمية: "أن يضع ***القائد*** نفسه في خدمة الجماعة، وأن يكرس ***أعضاء الجماعة*** جهودهم لخدمة المشكلة، أمَّا ***الخبير*** فهو ممثل المشكلة، والذي يجب أن تُحترم آراؤه متى يسرت من فهم مأزق المشكلة أو الموضوع المُشكل لكن لا يجب أن تمثل قيدًا عَلى حرية أعضاء الجماعة في التعبير عمَّا يجول بأذهانهم من أفكار" (عامر، 2008).

وفي ضوء هاتين القاعدتين تتحدد أدوار المشاركين في جماعة الحل الإبداعي للمشكلات على النحو التالي:

1- دور القائد

- القائد (بحكم موضعه ومركزه) هو أكثر الأعضاء تأثيرًا في مجريات الجلسة، وتعد إدارته الفعالة للاجتماع عنصرًا أساسيًا وراء مشاركة باقي الأعضاء بصورة إيجابية من عدمه. ومِن ثَمَّ تتمثل توقعات الدور الخاصة بقائد جماعة الحل الإبداعي للمشكلات في:
  - تشجيع المشاركين على توليد الحلول والأفكار.
  - الحفاظ على تماسك الجماعة.
  - إرضاء حاجات ورغبات المشاركين.
- وذلك باتباع عدد من المعايير أو قواعد السلوك (أو الأعراف) التي من أبرزها:

1- ألا يستخدم القائد مكانته ليفرض سلطته وآراءه على باقي الأعضاء، فلا يسخر جهودهم لتحقيق أهدافه وغاياته الخاصة.

2- أن يحترم القائد كل عضو ويقدره، ويتجنب تشويه صورة أي فرد عن ذاته أثناء الاجتماع.

3- الحفاظ على فردية كل عضو وتميزه.

4- أن يشجع كل الأعضاء على المشاركة الفعالة في الاجتماع والمنافسة الفعالة ومنعهم من انتقاد بعضهم بعضًا، أو توجيه العداء ضد بعضهم بعضا.

2- دور الخبير

- في الاجتماعات التقليدية لحل المشكلات يطلب من الخبير أداء دورين مختلفين، ومتعارضين أحيانا، وهما: *دوره كخبير*، الأكثر دراية بتفاصيل المشكلة، والأكثر فهمًا لها، والأكثر قدرة على تقييم الأفكار المطروحة لحلها، *ودوره كعضو يشارك* مع باقي الأعضاء في وضع الأهداف وتوليد الحلول.
- وقد يفشل الخبير في التوفيق بين الدورين لعدة أسباب منها:

أ- ميله الزائد إلى الدفاع عن نفسه، بسبب نظرة الأعضاء له بصفته الأكثر دراية بالمشكلة، مَا يدفع إلى التأكيد الدائم بأنَّه أكفأ من يقدم حلولًا لها. ومِن ثَمَّ يصبح في تنافس وصراع مستمر مع باقي الأعضاء.

ب- نظرته لباقي الأعضاء "كهواه" -يطرحون حلولهم للمشكلة عن غير فهم حقيقي لأبعادها العملية والواقعية -مقابل نظرته لنفسه كمتخصص (محترف)، ويدفعه هذا إلى التأكيد على "سذاجة" أفكارهم مقابل دقة وعملية حلوله. وهو ما يتجلى في تعليقاته على أفكار باقي الأعضاء بقوله: "حسنًا، فكرتك جيدة، لكن سبق أن فكرت فيها أنا قبل ذلك، وقابلتني المعوقات الآتية: ..."، أو قوله نحن حاولنا العمل بهذه الفكرة سنة... إلا أننا وجدنا فيها نقاط ضعف عديدة منها..." وتؤدي مثل هذه التعليقات إلى تثبيط الهمم، وكف سلوك المبادأة لدى الأعضاء، فضلًا عن الإحباط الناتج عن النقد والسخرية من أفكارهم.

ج- معرفته الواسعة، والتفصيلية، بموضوع المشكلة، ونظرته لها في ضوء المصطلحات، والمفاهيم الصارمة، والمرتبطة بمجال تخصصه تؤدي إلى تصلب تفكيره، وتمسكه بآرائه. وقد تعوق قدرته على التخيل، والتأمل الخلاق للمشكلة.

- وفي الاجتماعات الفعالة (الإبداعية)، يقتضي نجاح الخبير في أداء الدورين السابقين معًا التوفيق بينهما، بصورة تضمن توافقه مع باقي أعضاء الجماعة.

ويتجلى هذا النجاح في ابتعاده عن "الدفاع الدائم عن نفسه" من جانب، وابتعاده عن التشبث بأفكاره من جانب آخر، بحيث يتحدد دوره المتوقع في:

1- الحفاظ على اتجاه الجماعة العام، وطريقتها في التفكير في المشكلة.
2- الحرص على تدعيم أفكار أعضاء الفريق الذي يعمل معهم.
3- التوقف عن الدفاع الدائم عن نفسه.
4- التحرر من سيطرة نظرته الواقعية والعملية للأمور.
5- الحرص على أن يكون قدوة لباقي الأعضاء في الالتزام بتعليمات القائد.

3- دور العضو المشارك

يُعد الأعضاء المشاركون في اجتماعات الحل الإبداعي للمشكلات، مركز الثقل في أي اجتماع لحل المشكلة. ولهذا السَّبب يؤكد جوردون أهمية الاعتناء باختيار الأعضاء المشاركين في جلسة حل المشكلة من حيث خصالهم الشخصية وخصائصهم الديموجرافية والمهنية. لضمان أدائهم لأدوارهم بأعلى مستوى من الفعالية.

والاهتمام بخصال الأفراد الشخصية لأعضاء الجماعة هو ما يميز منحى الحل الإبداعي للمشكلة عن منحى الحل التقليدي للمشكلة، لأن المنحى الأخير (والذي يركز على مواجهة المشكلة) يهتم بتكوين جماعة من الخبراء الفنيين لحل المشكلة بحيث تعبر عن الكفاءة المهنية المطلوبة، ويمثل تنوع التخصصات أهم المحكات في اختيار الأعضاء دون أي اهتمام بخصالهم الشخصية (عامر، 2008)، وعلى هذا فإن الشَّخص الذي يتسم بخصال من قبيل تحمل الغموض، والمبادأة، والمثابرة الانفعالية والمثابرة البدنية، والمرح هو أفضل من يشارك في جلسات حل المشكلة.

وحتى يكرس "المشـارك" جهوده للتعاون بدلًا من التنافس والميل الدائم إلى حماية الذات، تتحدد الأدوار المتوقعة للمشـارك في جلسـات الحل الإبداعي للمشـكلات في الآتي:

1-ألَّا يشغل نفسه بأي شيء آخر غير المشكلة، ويعطيها نفسه بالكامل.

2-أن يتجنب انتقاد أفكاره أو أفكار غيره.

3-ألَّا يتحيز لآرائه.

4-أن يحسن الإنصات لزملائه.

5-أن يلتزم التزامًا كاملًا بتعليمات القائد وأن يحسن التعاون مع زملائه.

[2] **ديناميات الجماعة ومراحل نضج فريق العمل**

يقصـد بالعملية في إطار الجماعة، مختلف التفاعلات التي تتم داخل الجماعة، سـواء أثناء تكونها وتشكلها أو تطورها ونضجها، أو أثناء مواجهتها للمشكلات.

وعلى هذا تهتم دراسات عمليات الجماعة، بثلاث أنواع من العمليات:

- وصف مراحل نمو وتطور الجماعة (على نحو ما نجده لدى فريق العمل مثلا).
- وصف المناخ الفعال للتفاعل الكفء داخل الجماعة.
- وصف مراحل الحل الإبداعي الجمعي للمشكلات.

[أ] وصف مراحل تشكل وتطور الجماعة

قدمت عدة نماذج لوصف مراحل نمو وتطور الجماعة، واهتم أغلبها بنمو فريق العمل، ويمثل نموذج توكمان – والذي يعرف بسلم توكمان–واحدا من أبرز هذه النماذج

سلم توكمان لنضج الفريق

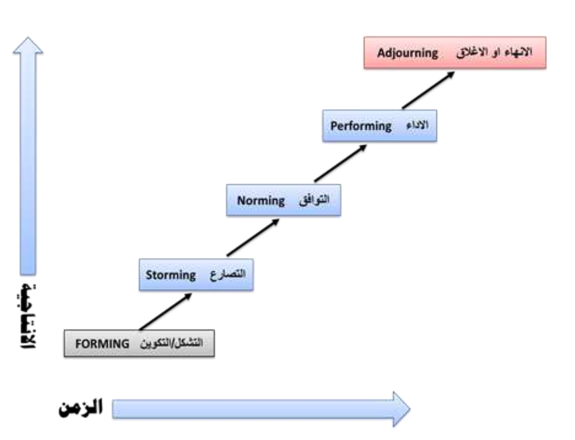
وضـع توكمان تصـورًا لمسار تطور فريق العمل منذ تكونه لمواجهة المشكلة أو إنجاز المهام، إلى انتهائه من حلها وإتمام المهام)، والذي أطلق عليه الباحثون سـلم نضـج الفريق.

ويمر هذا النضج عبر خمس مراحل، تبدأ بمرحلة ***التشكل أو التكوين*** (إذ يؤسس الفريق للقواعد الحاكمة للتفاعل فيما بينهم، ويكون التفاعل رسميًّا في هذه المرحلة) ، ثم مرحلة ***الصراع*** (إذ يزداد التفاعل والتواصل بين الأعضاء، مع الإبقاء على نظرتهم لأنفسهم كأفراد وليسوا كأعضاء فريق، فيظهرون درجة من التنافس التي قد تصل إلى العدائية والصراع)، ثم مرحلة ***التوافق*** (إذ بدأ شعورهم بأنَّهم جزء من فريق، ويدركون أهمية تقبل وجهات النظر الأخرى لإنجاز العمل)، ثم مرحلة ***الأداء/أو الإنجاز*** (إذ يعمل الفريق في مناخ مفتوح، مليء بالثقة والمرونة، ثم تأتي أخيرًا ***مرحلة الإغلاق*** (إذ يتم اكتمال العمل، وتبدأ إجراءات حل الفريق).

ورغم أن هذه المراحل ليست قاصرة على الابتكار فقط، ولكنها تنطبق على أي فريق يواجه مهام مطلوب إنجازها أو مشكلات مطلوب مواجهتها. ولكن من المنظور الابتكاري، تتميز الجماعات أو الفرق الأكثر ابتكارية وإبداعًا بأنها تتجاوز المرحلتين الأولى والثانية بسرعة، بما يقلل من تأثير الفشل في بلوغ الأهداف بقدر المستطاع.

جدول (3 -5)

سلم توكمان لنضج الفريق



[1] <u>مرحلة التشـــكل:</u> وتكون في بدايات تكوين الفريق، إذ يســـود بين الأعضـــاء درجات مرتفعة من التوتر والقلق، والدفاع عن الذات، والخوف من تشوه صورة الذات أمـام الآخرين، وفي هـذه المرحلـة ينظر الأعضـــاء إلى القائد بوصـــفه الموجه لهم ليدعم بناء الجماعة ويسـعى إلى تنظيمها، وتحديد أدوارهم، ومسئولياتهم.

[2] <u>مرحلة العصف أو الصراع:</u> عندمًا تتحدد الأهداف والموضوعات، ينتقل الأعضاء إلى مرحلة الصراع. وفيها يصبحون منفتحين بعضهم على بعض، ويعرف كل فرد منهم فكرة الآخر ووجهة نظره. إذ تكون هناك أفكار مختلفة تتنافس فيما بينها، وكل من يملك فكرة يعتقد أنه على صواب. وقد ينتج عن اختلاف الأفكار تنازع بين أعضاء الفريق. وهذا يدفع بالجماعة إلي عدم الرضا والتفكير في إعادة تحديد الأهداف، والتعديل في بنية الجماعة وأدوارها. وعندما يزداد التنافس والصراع والدفاعية يصبح أمرًا حاسمًا على القائد أن يوجه الجماعة للتركيز على المهمة التي بين أيديهم وأن يشجعهم على التقدم بعيدًا عن الصراعات من خلال محاولة التوفيق بين الآراء.

[3] <u>مرحلة التوافق (تحدد المعايير)</u>: وفيها يعمل جميع الأعضاء على نحو منتج لبلوغ أعلى النتائج وأكثرها جودة. فيأخذون على عاتقهم مسئولية اتخاذ القرار، وحل المشكلات وإدارة الصراع وإنجاز الأهداف. فيتحمل جميع أعضاء فريق العمل المسئولية، ويكون لديهم الطموح من أجل إنجاح أهداف الفريق. فيكونون أكثر انسجامًا واتفاقا على إدارة العمل سويًّا للوصول إلى تحقيق الهدف. والتوافق فيما بينهم لتمكين الفريق من العمل.

[4] <u>مرحلة الأداء أو الإنجاز:</u> إذا مرَّ فريق العمل بنجاح في جميع المراحل السابقة، يصل إلى مرحلة الإنجاز، وتتميز الفرق مرتفعة الأداء بأنَّها تعمل كوحدة واحدة، كما أنَّهم يبتكروا طرقًا لتنفيذ مهامهم بفعالية وسلاسة دون تعارض ودون الحاجة إلى إشراف من خارج الفريق.

[5] <u>مرحلة الإغلاق:</u> في هذه المرحلة يكون قد تم اكتمال المهام، فيتم حل الفريق، وإنهاء أدوار أعضـائه، وتقليل الاعتماد على الآخرين.

[ب] نموذج التفاعل الإبداعي داخل جماعات حل المشكلات

قدم إيزاكسن عام 1983 نموذجًا لوصف عملية التواصل الفعال داخل الجماعة لتيسير عملية الحل المبدع للمشكلات، والذي يحدد من خلاله صور التفاعل المختلفة القائمة بين العناصر الثلاثة الأساسية التي يشملها موقف حل المشكلة وهم:

- العميل[1] (وهو الشخص المستفيد استفادة مباشرة من التوصل إلى حلول عملية للمشكلة).
- والميسر[2] (او القائد)(وهو الشخص الذي يقدم جميع أنواع العون لأعضاء الجماعة حتى ينجزوا مهمتهم على أفضل صورة، ويأخذ هذا العون أشكالا عديدة منها التخطيط، وتوجيه وحث ومتابعة الأفراد أثناء مسار العملية، ومساندة ودعم الأعضاء، وتقبلهم، وتشجيعهم على التواصل الصادق، للحفاظ على تماسك الجماعة وتوفير مناخ ميسر للإبداع).
- والمهمة[3] (وهي كل ما له دلالة أثناء الجلسات الفعلية لحل المشكلة (مثل خصائص المشكلة، طبيعة الأهداف، حجم الجماعة).

ويوضح لنا الشكل (3-4) صور التفاعل المختلفة بين العناصر الثلاثة السابقة، (العميل، والميسر، والمهمة)، والتي تأخذ الشكل التالي:

1- يحدث تفاعلًا متبادلًا ومستمرًا (ظاهرًا أحيانًا وغير ظاهر أحيانًا أخرى) بين الميّسر والعميل من ناحية وبين كل منهما والمهمة . من ناحية أخرى.

2- يَحكم التفاعل بين العميل والميّسر قاعدة أساسية، وهِي التوازن بين الاهتمام بالمهمة (أو البيئة التنظيمية للعمل)، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيما بينهمَا. فيخصص جزء من عملية التفاعل لدعم مسار عملية حل المشكلة لإنجاز الأهداف الموضوعة بينما يخصص الجزء الآخر لمساندة كل منهما للآخر ودعم التواصل الشخصي

---

[1] client
[2] facilitator
[3] task

الصادق فيما بينهما، وهو ما يتضح فيما يلي:

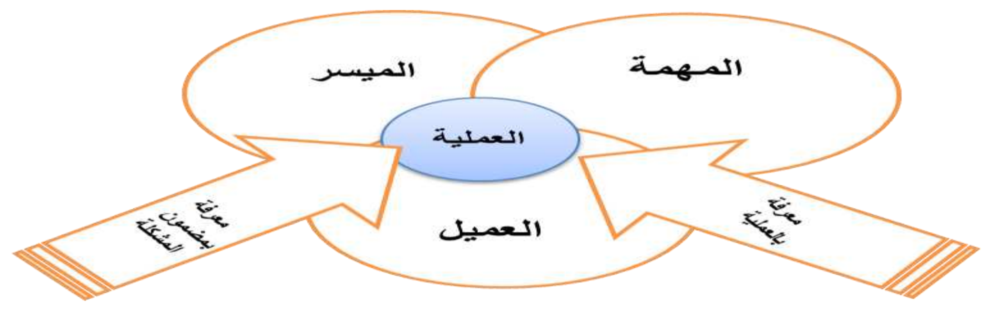
أ-أثناء المسار الفعلي لعملية حل المشكلة يحتاج العميل للميسر حتى يرشده إلى أفضل الطرائق، والأساليب التي تعينه على اجتياز المراحل المختلفة لحل المشكلة، وتدعيمه وتشجيعه للمشاركة وطرح الأفكار، ومن ناحية أخرى يقدم العميل (بوصفه صاحب المشكلة) للميسر المعلومات والأفكار، فيمَا يتعلق بمضمون المشكلة، ويقوم باتخاذ القرارات في المراحل الحاسمة للعملية.

ب-أمَّا التواصل الصادق فيما بينهما فيتحقق عن طريق الاحترام المتبادل والمشاركة الوجدانية والدفء والصدق أثناء تفاعلهما معا.

3-يأتي الميسر بمعارفه عن تكنولوجيا العملية، والعميل بمعارفه عن مضمون المشكلة من البيئة الخارجية المستقلة عن موقف حل المشكلة.

4-يتحدد شكل التفاعل بين كل من الميسر والعميل من ناحية وتفاعلهما مع المهمة من ناحية أخرى على أساس مسئولية الميسر عن التخطيط لموقف التطبيق، وملكية العميل للمشكلة.

5-تؤثر حاجات وقدرات ومهارات كل من العميل والميسر وإدراكاتهما للموقف على النتائج النهائية لعملية التفاعل التي تتم بينهمَا من ناحية وتفاعل كل منهما والمهمة من ناحية أخرى.



شكل 3 -4

ثالثا: **الإبداع المؤسسي**

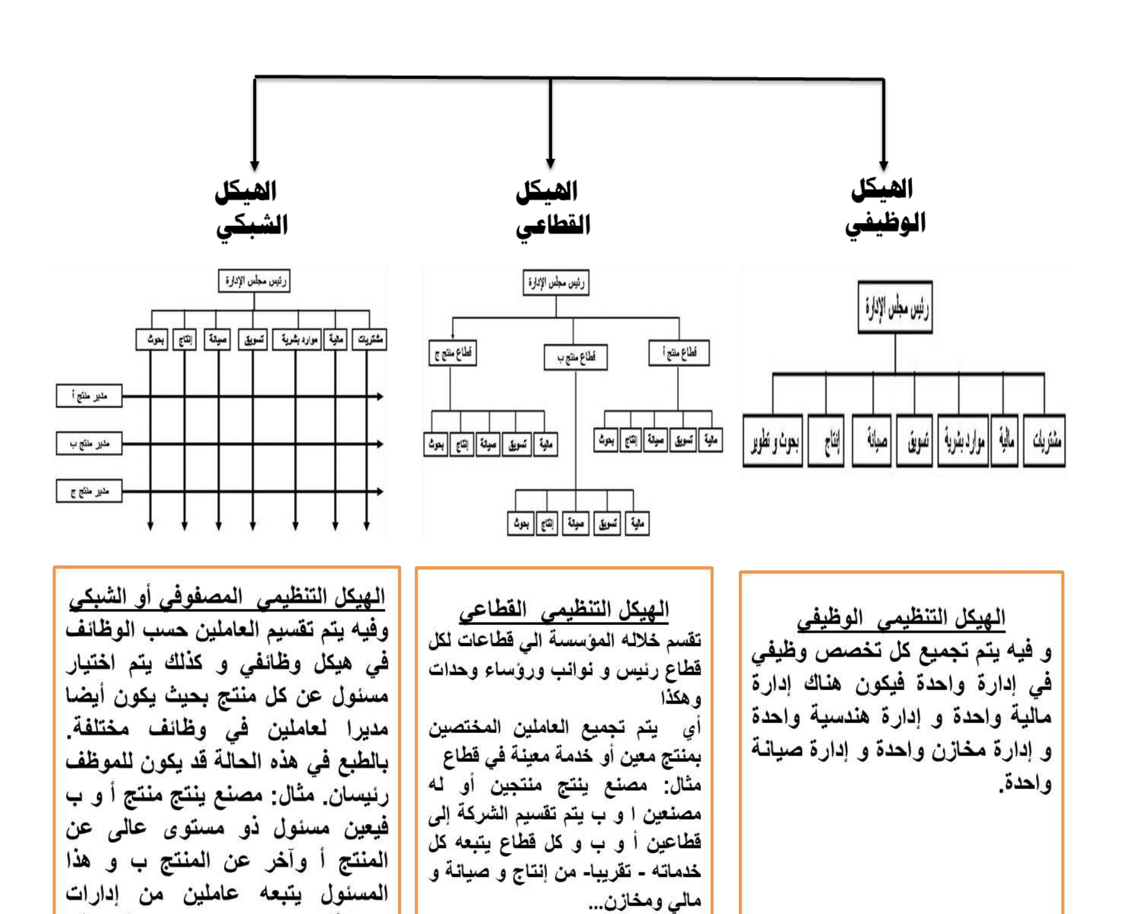
تتحدد ***شخصية المؤسسة*** من خلال تحديد عدد من العناصر على رأسها بناء المنظمة، وعمليات إدارة التفاعل داخلها، وتوجهات حل المشكلات واتخاذ القرار المستخدم، ولأن المؤسسة تتكون من أفراد، ينتظمون في جماعات، ويتفاعلون كوحدات مشكلة للمؤسسة والتي يحكمها محددات تتعلق بهيكل المؤسسة العام.

ونعرض هنا للجانبين محل اهتمامنا في هذا الفصل وهما البناء والعملية.

الهيكل التنظيمي الميسر للإبداع داخل المؤسسة

عند الحديث عن جانب البناء داخل المؤسسة فإننا نتحدث عما يسمَّى ***بالهيكل التنظيمي*** لها. وهو يعني الطريقة التي تُنظَم بها العلاقات بين فرق العمل داخل المؤسسة، والتي تتحدد من خلاله المسئوليات، والأدوار وطريقة تقسيم المهام بين العاملين، وتحديد قنوات التنسيق الرسمية، وتسلسل القيادة داخلها.

وتتعدد الهياكل التنظيمية التي اقترحها الباحثون داخل المنظمات والمؤسسات (انظر شكل 3-5)، ولكل منها مميزاته وعيوبه، وأبرزها الهيكل التنظيمي الوظيفي والقطاعي، والشبكي (أو المصفوفي). ومن بين هذه البناءات أو الهياكل التنظيمية ما يمكن أن ييسر الحل الابتكاري للمشكلات (كالهيكل الشبكي القوي)، وهناك ما يعوق الوصول إلى هذا الحل (كالهيكل الوظيفي). أي هناك هياكل تنظيمية تيسر الإبداع وأخرى تعوقه.



شكل (3 –5) أنواع الهياكل التنظيمية

ويتحدد الهيكل التنظيمي الميسر للابتكار مقابل الهيكل التنظيمي المعوق للابتكار بناء على عدد من العناصر منها:

[1] المركزية مقابل اللامركزية:

- في **الهياكل المركزية:** تكون السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات تحتاج دائما إلى مدير ذي مستوى رفيعٍ لاعتمادها (كأن تكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة مثلا

من اختصاص رئيس الشركة) ورغم أن هذه المركزية تجعل الرقابة أفضل، فإنها تبطئ عملية واتخاذ القرارات صناعته، وتضعف من فرص الحل الإبداعي للمشكلات (وتميز المركزية الهيكل التنظيمي الوظيفي).

- أما **الهياكل اللامركزية:** فتكون السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة (مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ولكنه يتحكم فيها بما يراه مناسبا). ومن ثم فاللامركزية تجعل القرارات سريعة ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة (وتميز اللامركزية الهيكل التنظيمي القطاعي والشبكي).

ومن ثم تسمح ***البناءات والهياكل اللامركزية*** بالتوجه نحو الحل الابتكاري للمشكلات.

[2] الرسمية مقابل اللارسمية

- **الهياكل مرتفعة الرسمية**، تكون فيها قواعد تنظيم العمل دقيقة ومتصلبة، وتقل معها الحرية المعطاة للعاملين. وهو ما يجعل القرارات بطيئة، ويقلل من القدرة على الإبداع.
- أمَّا في **الهياكل الأقل رسمية:** تكون قواعد تنظيم العمل مرنة، مع إعطاء حرية أكبر للعاملين. وهو ما ييسر الابتكار وسرعة اتخاذ القرار.

ومِن ثَمَّ كلما قلت رسمية البناء التنظيمي، زادت فرص الابتكار التنظيمي والإبداع.

[3] طول الهيكل التنظيمي مقابل قصره. فهناك:

- **هيكل تنظيمي طويل** يكون فيه الهرم الوظيفي الرأسي طويلا، بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. ويجعل طول الهيكل التنظيمي عملية اتخاذ القرارات بطيئة.

- **هيكل تنظيمي قصير**، وفيه يكون الهرم الوظيفي الرأسي قصيرًا، ويكون كل مدير مسئولًا عن عدد أكبر من المرؤوسين، وهذا الهيكل يعطي مسئوليات وتفويض أكثر للمديرين، ما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات.

وعلى هذا، يسمح الهيكل التنظيمي القصير أكثر من الهيكل الطويل بدرجة أكبر من المرونة، والحرية، والسرعة في اتخاذ القرارات التي تتطلبها النواتج الابتكارية.

وعلى هذا تدعم آراء عديدة القول بأن المركزية الشديدة، والتدرج الهرمي الوظيفي تؤثر سلبًا في الإبداع (ستيرنبرج، 2005/1999). وحديثا ظهرت اتجاهات ترى أن هناك أهمية نسبية لكل نمط من الأنماط السابقة. إذ ترى هذه الآراء أن ***اللامركزية*** مطلوبة عند مستوى تطوير الأفكار المبتكرة (وهو ما يفضل استخدامه داخل فرق العمل)، ولكن ***المركزية*** تكون مطلوبة عند مستوى التنفيذ الفعال لتلك الأفكار الابتكارية (وهو ما يفضل استخدامه داخل المؤسسات الكبيرة).

أنواع البناءات أو الهياكل التنظيمية

عند دراســة القدرة التنظيمية وعلاقتها بالابتكارية يمكننا الحديث عن فئتين من النماذج المتقابلة التي تبنى على أساسها الهياكل التنظيمية الشائعة المقابلة بينها وهما:

- النموذج الآلي (الميكانيكي) مقابل النموذج العضوي (الحيوي).
- النموذج الهرمي (الرأسي) مقابل النموذج المسطح (الأفقي).

أولًا: النموذج الآلي مقابل النموذج العضوي:

[1] النموذج الآلي (الميكانيكي): تتسم الهياكل التنظيمية المبنية على هذا النموذج بالمركزية، والرسمية، وطول الهرم الوظيفي، ومِن ثَمَّ فإنها تتسم ببناء قليل المرونة وبدرجة أكبر من الرقابة. وهي تناسب بيئات العمل المستقرة، والمهام الروتينية، الواضحة.

[2] النموذج العضوي (الحيوي): وهو يقابل النموذج السابق إذ يتسم هذا النموذج باللامركزية، ودرجة أقل من الرسمية، وقصر الهرم الوظيفي، ومِن ثَمَّ يتسم بالكثير من المرونة، واللامركزية، وهو يناسب المؤسسات الساعية لتقديم الخدمات، أو المنتجات المتميزة، أو المهام الإبداعية.

وعند ***المقارنة بين هذين النموذجين أو الهيكلين التنظيميين***، نجد أن الأشكال العضوية أكثر دعما في صيغتها التلقائية، والمتحررة، لإنتاج الأفكار الابتكارية. فتتطلب المؤسسات التي تواجه مهام تتطلب إبداعا، تبني ممارسات عمل مرنة، ولا مركزية، وغير رسمية، ويقل فيها التدرج الهرمي (أي تتطلب أنماطا إدارية عضوية وليست آلية) لتصل إلى مخرجات فعالة تتمثل في الابتكار. بحيث نجد أن التضافر العضوي في تطوير الأفكار يعد شرطًا مسبقا لتحقيق الابتكار في المؤسسات.

[1] النموذج التدرجي/الرتبي (النموذج البيروقراطي):

يعرف النظام الرتبي –وفقا للتعريف الذي طرحه عالم الاجتماع "فيبر" عن الأداء الوظيفي النموذجي–بأنه "ذلك النظام الذي تتوافر فيه البيئة المنضبطة الدقيقة، شديدة التحديد، ذات الطابع الهرمي في البناء، إذ يعرف كل عامل مكانه ومسئولياته، ومحدد له بشكل واضح ما هو مطلوب منه".

ولتحقيق ذلك يبني النموذج الرتبي التدرجي عند بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات على أساس ثلاثة مبادئ:

1- وجود نظام من المستويات المتدرجة للسلطة لضمان إشراف المسئولين عن الأعمال الأعلى عمن هم أدنى منهم في التسلسل الوظيفي.

2- وجود قواعد تشريعية محددة تُسير العمل وفق قوانين ونظم إدارية.

3- تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة بدقة شديدة.

ويضمن النظام الرتبي التدرجي:

1- إخضاع العلاقات بين العناصر المكونة للمؤسسة للتحكم عبر سلسلة من القواعد ذات الأولوية.

2- ضمان العاملين بالمؤسسة لمستقبلهم الوظيفي (دوام المركز، والمرتب المحدد، والمعاش) حيث يتحرك العامل من المركز الأدنى إلى الأعلى، بناء على قواعد محددة أبرزها الكبر في العمر.

ورغم أن البناء الهرمي (البيروقراطي للمنظمة) له ميزة من حيث مسئولية كل عامل، وكل مشرف عن الأعمال التي يقوم بها، ومسئوليته عنها تجاه المؤسسة، لكنه يمثل نظاما مناهضا للإبداع وتبدو محدودية قدرته على تشجيع الإبداع (ستيرنبرج، 2005، 723) لأن هذا النظام:

- يشجع على الالتزام المتصلب بالقواعد والأنظمة.
- يشجع على الالتزام بالتفكير المحافظ، مَا يعيق في النهاية الحل الفعال للمشكلات.
- يعوق تدفق المعلومات (إذ يُعد التواصل المفتوح بين قطاعات أي منظمة عنصرا جوهريا للإنتاج الإبداعي). فالتأخير في التواصل الفعال المدعوم بخطوط حمراء لا يمكن تجاوزها سيمنع تدفق المعلومات الضرورية للتخصيب المتبادل للمعلومات اللازم لإطلاق شرارة الابتكار.
- يدعم هذا النظام أنماطا راسخة من التفكير الرافض للأفكار غير المعتادة والتي تحمل في طياتها إمكانات الإبداع.
- يضعف من ابتكارية المرؤوسين نتيجة تصلب الرؤساء بمعني:

أ- إن المفاهيم الابتكارية التي سوف ينتجها من هم أدنى مركزا سيرفضها من هم أعلى مركزا من المشرفين كنتيجة مباشرة للبناء التنظيمي التقليدي. لأن المشرفين لن يكونوا ملمين بشكل جيد بمجالات التخصص الخاصة بالتابعين لهم.

ب-إن قيمة الأفكار الإبداعية يمكن أن تكون غير ظاهرة للمديرين في المنظمة تقليدية البناء والتنظيم (ستيرنبرج، 2005، 720). فالأفكار ذات القيمة لن تجد الفرصة لكي تثبت قيمتها، فالمشرفون الذين يفتقدون معلومات التابعين لهم، والوثيقة الصلة بالمهام التي يقومون بها يمكن أن يعترضوا على أفكار قيمة، لأنَّها تبدو بالنسبة لهم منطوية على مخاطرة.

ج- ضعف قيمة ما يقدمه المديرون والمشرفون من إسهام في أعمال تابعيهم.

- لا تكرس هذه البناءات التواصل الضعيف والتحكم المترهل فقط، ولكنها تؤدي إلى خسائر عالية نتيجة تزايد الإنفاق للمحافظة على الوضع القائم.
- يمكن ***لأهداف*** المؤسسة الكبرى -وهي مقوم أساسي في رفع مستوى دافعية العامل- أن تضيع نتيجة وجود طبقات ومستويات متراكمة من البيروقراطية.

[2] النموذج المسطح (فرق العمل):

كمقابل للنموذج الرتبي البيروقراطي، ولزيادة التواصل بين أجزاء المنظمة، وخلق مناخ للتفاعل المشترك، اقترح عدد من الباحثين إعادة بناء المؤسسات على نحو يسمح بأن تتحول من بناء هرمي إلى بناء مسطح يسود فيه ثقافة فريق العمل (ذا البنية الإدارية المسطحة متداخلة الوظائف)، بدلا من مفهوم التراتبية (التدرجية).

ويبني النموذج المسطح على تكوين شبكات بين أعضاء المنظمة أوسع وأكثر تفاعلا، من خلال إزالة حواجز التقسيم بين المستويات التنظيمية، هو ما يسمح بالتشارك

في المزيد من الأفكار الإبداعية. فتعني إزالة هذه الحواجز أن كل الموظفين لديهم الفرصة للإسهام في تقديم أفكار جديدة وتجريبها. فإذا تم تشجيع المنافسة المفتوحة، مع توفير الحوافز الداخلية، والدعم المتبادل بين العاملين تزداد فرص طرح الأفكار الإبداعية (المرجع في الإبداع ص 747). ومِن ثَمَّ اعتبر نموذج فرق العمل مؤشرًا قويًا للتنبؤ بالابتكار، وزيادة إنتاجية المؤسسة.

وتزداد أهمية هذا النمط من العمل الجماعي القائم على فرق العمل عندما تتضمن المهام المطلوبة جهدًا معرفيًا تعاونيًا، وتوليدا لأفكار مميزة. وذلك لتميز هذا النموذج بالآتي:

1- إنه هيكل تنظيمي ذو توزيع ومركزية متزامنة بما يجعله أكثر تأهلا لخلق مجالًا للابتكار الناجح.
2- إن تنظيم العمل في صورة مجموعات تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، والإدارة الذاتية يسمح بدرجة أكبر من التحفيز للأفراد.
3- تحظى تلك الفرق بقدر كبير من الحرية في هيكلة المهمة محل التنفيذ، وعملية التفاعل بين أعضاء الفريق.
4- يوفر فريق العمل لنفسه إطارًا قياديًّا خاصًا به بدلًا من الاعتماد على الرجوع إلى مرتبة وظيفية أعلى.
5- أن اتخاذ القرار في هذا النموذج يحدث دون التزام صارم بتحقيق أهداف المنظمة على النحو السابق شديد الإحكام.
6- يسمح هذا النموذج بتدفق المدخلات المكونة من المشكلات والمشاركين والحلول، وفرص الاختيار الممزوجة بعضها ببعض في البيئة التنظيمية. وتنشأ عن هذا المزيج حلول للمشكلات، وقرارات تتخذ، وتبدو هذه النتائج مرضية بالنسبة للأفراد

المشاركين في صياغتها، وتلقيها في ضوء ما تنطوي عليه من توافق، وليس في ضوء ما تعكسه من تصميم بنائي مؤسس على قواعد نظامية استدلالية محكمة.

وعند المقارنة بين هذين النموذجين أو الهيكلين التنظيميين: سنجد أن الاعتقاد السائد لدى الباحثين يشير إلى أن العمل الجماعي من خلال المجموعات وفرق العمل سيعود بالعديد من المنافع فيما يتعلق بأخلاق العاملين والدافعية والابتكار. ويستند هذا الاعتقاد غالبًا لدراسات الجدوى المتعلقة بمجموعات العمل الفعالة.

ثانيا: مراحل عملية الإبداع المؤسسي

عند الحديث عن العمليات الدينامية داخل المؤسسات فإننا نقصد مستويين من العمليات:

1- العمليات المحددة للتفاعل داخل المنظمة (أي أنماط التفاعل بين مكونات الهيكل التنظيمي).

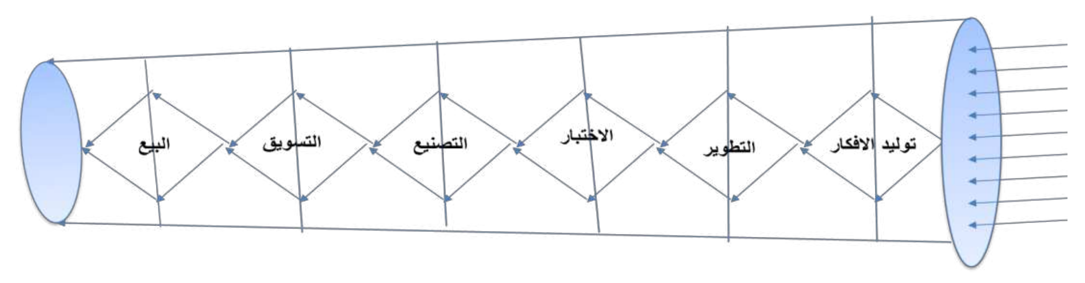
2- عمليات حل المشكلات وصنع القرار داخل المؤسسة.

وتتحدد العمليات الأساسية التي تحكم التفاعل داخل المؤسسة في ضوء أساليب مواجهة معوقات التفاعل داخل المؤسسة (إدارة الصراعات، وإدارة الأزمات... وآليات إدارة التغيير... إلخ)، وأساليب مواجهة المشكلات والحل الإبداعي لها، وأساليب صنع القرار داخل المؤسسة.

الحل الابتكاري للمشكلات داخل المؤسسة

على النحو الذي نجده في الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، تستخدم نماذج الحل الإبداعي للمشكلات لوصف المراحل التي يمر بها الابتكار المؤسسي. ومِن بين هذه النماذج، تلك المعروضة بالشكل (3 –6)، وفيها تمر مراحل ابتكار المنتج/أو السلعة في الإطار المؤسسي، بست مراحل، والتي تبدأ بالمرحلة التي انتهت إليها مختلف فرق العمل، والتي تتعلق بتوليد الأفكار، ومِن ثَمَّ تتضمن هذه المراحل:

1–توليد الأفكار،2–التطوير، 3–الاختبار، 4–التصنيع، 5–التسويق، 6–البيع.



(شكل 3–6) مراحل الإبداع المؤسسي

وما يميز هذه المراحل عن تلك المستخدمة في الإنتاج التقليدي للمنتج الإبداعي هو استخدام التفكير التباعدي الافتراقي (لخلق بدائل عديدة)، والذي يعقبه التفكير الانتقائي الاقترابي (لتقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها لوضعها موضع التنفيذ) (على نحو ما عرضنا في نموذج اسبورن بارنز سابق الذكر).

فمثلا، في المرحلة الأولى **مرحلة "توليد الأفكار**" تقوم فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة بتوليد عدد من الأفكار المقترحة للمنتج (*التفكير الافتراقي*)، ثم يتم تقييم هذه الأفكار واختيار أفضل هذه الأفكار للانتقال بها إلى المرحلة التالية (*التفكير الاقترابي*). في المرحلة الثانية يتم طرح أكبر عدد من التطويرات لتحسين المنتج/السلعة (*التفكير الافتراقي*)، الذي يعقبها تقييم التطويرات أو التحسينات المقترحة لاختيار أكثرها أهمية لاستكمال العمل عليها في المرحلة التالية (*التفكير الاقترابي*). في المرحلة الثالثة، يتم

إجراء أكبر عدد من الاختبارات للتحقق من جودة المنتج (*التفكير الافتراقي*)، ثم يتم اختيار أفضل هذه الاختبارات للإنتاج للمرحلة التالية (*التفكير الاقترابي*). في المرحلة الرابعة يتم تصنيع أكثر من شكل للمنتج (*التفكير الافتراقي*). ثم يتم تقييم هذه الأشكال لاختيار أفضلها، والانتقال بها للمرحلة التالية (*التفكير الاقترابي*).. في المرحلة الخامسة يتم وضع أكثر من خطة لتسويق المنتج (*التفكير الافتراقي*)، ثم يتم اختيار أفضل خطط التسويق هذه لاستخدامها (*التفكير الاقترابي*)، وفي المرحلة السادسة يتم وضع أكثر من مسار للبيع (*التفكير الافتراقي*)، ثم تقييمها واختيار أفضلها (*التفكير الافتراقي*).

خاتمة

حاولنا في هذا الفصل أن نرسم خريطة مبسطة لاهتمامات الإبداع، على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، ونترك للقسمين الثاني والثالث من هذا الكتاب إلقاء مزيدٍ من الضوء والتفصيل على ما طرحناه إجمالا في هذا الفصل.

المراجع الأساسية للفصل

لاعداد الفصل الراهن تم الاعتماد بشكل أساسي علي المراجع التالية :

Ahmed,P.K & Shepherd,C.D.(2010). Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes. England: Pearson Education Limited.

عامر ، أيمن. (2002). **الحل الابداعى للمشكلات بين الوعى والأسلوب**. القاهرة: المكتبة العربية

عامر ،أيمن.(2008). **شخصية المبدع** . القاهرة : مؤسسة طيبة للطبع والتوزيع.



الفصل الرابع

مقومات شخصية المبدع*

* اعداد : أ.د. أيمن عامر_ أستاذ علم نفس المعرفي والإبداع – قسم علم النفس –آداب القاهرة.

الفصل الرابع
مقومات شخصية المبدع

هذا الفصل :

ميزنا في الفصول السابقة بين نوعين من الإبداع: الإبداع بالانتاجية، والإبداع بالامكانية. وأوضحنا في ثنايا ذلك أن المبدعين بالإمكانية يمكن التنبؤ بحجم الابداع لديهم من خلال تقدير ما يتصفون به من خصال شخصية. ومن ثم نستهل هذا القسم من الكتاب، والمخصص لتوضيح محددات وأبعاد الإبداع الفردي، باستعرض أهم مقومات شخصية المبدع (المعرفية والوجدانية، والنفس اجتماعية)، وهي المقومات التي تشكل ما اطلقنا عليه سابقا "المناخ النفسي الداخلي للإبداع ، والمميز لذوى الاستعدادات الإبداعية" . تلك الاستعدادات التي يحدد الباحثون السيكولوجيون في ضوئها درجة "الإمكانية الإبداعية ". ويستخدمها الباحثون كذلك في توقع حجم الإسهام الإبداعي للأفراد عندما يعملون في جماعات، أو فرق عمل ، ويعتمدون عليها أيضا كمؤشرات مهمة في الارشاد والتوجية المهني لمختلف مجالات العمل التي تتطلب إبداعا أو حلا ابتكاريا للمشكلات. وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل ، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

1- تحدد المقصود بالشخصية عموما وشخصية المبدع على نحو خاص.
2- تذكر أهم القدرات الإبداعية التي أشارات إليها الدراسات النفسية.
3- تحلل الدور النسبي للدافعية داخلية المنشأ مقابل الدافعية خارجية المنشأ في الإبداع.
4- تفصل أهم السمات المميزة للمبدعين و ذوي الاستعدادات الإبداعية.
5- تذكر أهم أساليب التفكير المميزة للمبدعين و ذوي الاستعدادات الإبداعية
6- تذكر أهم الاتجاهات المميزة للمبدعين و ذوي الاستعدادات الإبداعية.
7- تميز بين أنواع القيم الخاصة لدى ذوي الاستعدادات الإبداعية و المبدعين.

الفصل الرابع
مقومات شخصية المبدع

مقدمة:

تمثل مكونات شخصية المبدع بمختلف جوانبها (المعرفية، والوجدانية، والاجتماعية، والجسمية) الجانب البارز الذي يوليه الباحثون الاهتمام عند تناول المناخ الداخلي للابداع. وقبل أن نتناول محددات ومعالم شخصية المبدع، يحسن بنا أن نبدأ بتوضيح ماذا نقصد بالشخصية، وما أبرز مكوناتها. سعيا لتنظيم عرض ما أسفرت عنه البحوث التى تناولت الإبداع وعلاقته بالشخصية.

مفهوم الشخصية ومكوناتها

تعريفات الشخصية: الشخصية من المفاهيم التى يكثر استخدامها على لسان المتخصصين وغير المتخصصين . وكثيراً ما يستخدمها غير المتخصصين ليصفوا بها الجانب البارز من صفات الأفراد الذين يتفاعلون معهم، فيعرفوها بوصفها تمثل أقوى وأبرز الانطباعات التى يخلقها الفرد فى الآخرين (هول ، وليندزى ، 1978). وعلى الرغم مما تنطوى عليه المعانى الدارجة من دلالات فإن التعريفات العلمية للشخصية تعطى لهذا المفهوم دلالات نفسية محددة.

فيعرفها **جيلفورد** تعريفا مختصرا بأنها مجموعة من "السمات" التي تصف الفرد. وعرف السمة بانها "أى جانب يمكن تمييزه، وذو دوام نسبى، وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره (عبد الخالق، 1987). وفي ضوء هذا التعريف حدد جيلفورد جوانب الشخصية او سماتها في سبع مكونات [انظر الجدول (4 –1)] .

وحديثا قدم بيرفن Perven تعريفاً شاملاً للشخصية فوصفها بأنها " ذلك التنظيم المعقد، من المكونات(أوالوحدات) المعرفية، والوجدانية، والسلوكية ، التى تحدد توجهات الفرد في الحياة و أنماطها(Perven,2003, 447)

جدول (4 –1)

نموذج جيلفورد لبناء الشخصية
وصف "جيلفورد" الشخصية فى ضوء سبع فئات من السمات ارتبط بعضها ببنية الجسم ووظائفه ، وارتبط بعضها الثانى بما أطلق عليه اسم السمات الدافعة ، وارتبط القسم الثالث بالسمات المعرفية . بحيث شملت، ما يلى : 1. بناء الجسم : وهى السمات التى تتصل بالخصائص الفيزيقية للجسم وبالبنية و الملامح (كالطول والوزن واللون ··· إلخ) 2. وظائف الجسم : وهى السمات المتعلقة بمستوى أداء الوظائف العضوية (كسرعة النبض، وحرارة الجسم·· إلخ) . 3. الحاجات والدوافع : وهى الرغبات الملحة للوصول إلى ظروف معينة كالحاجة لأن يكون الشخص موضع اهتمام الآخرين، أو احترامهم أو الحاجة إلى الراحة. 4. الميول : وهى رغبات طويلة الأمد تدفع إلى الانغماس فى أنواع معينة من النشاط، مثل العمل اليدوى أو التفكير أو النقاش مع الآخرين 5. الاتجاهات : وهى السمات المتعلقة باتجاهات الشخص نحو الموضوعات أو القضايا الاجتماعية (كالاتجاه التعصبى ، أو الاتجاه التسلطى ·· إلخ) 6. المزاج و السمات : وهى السمات المتصلة بالثقة بالنفس أو المرح ، أو الاندفاع أو القلق · (فراج ، 1980) .

بناء الجسم
المزاج
وظائف الجسم
نجمة جيلفورد للشخصية
الاتجاهات
الحاجات والدوافع
الميول

وعلى هذا فعندما نتحدث عن ***شخصية المبدع*** ، أو ذوى الاستعدادات الإبداعية فإننا نشير إلى الخصال التي تميز المبدع معرفيا، ووجدانيا و سلوكيا و اجتماعيا. وكيف تتفاعل هذه الخصال داخل الفرد. فتحقق له مناخا نفسيا داخليا مهيئاً للإبداع.

مكونات شخصية المبدع

في ضوء التصورات السابقة يمكن وصف أهم مقومات الشخصية في ضوء 6 مكونات أساسية والتي يوضحها الشكل 4 –1) :

1– القدرات الإبداعية.

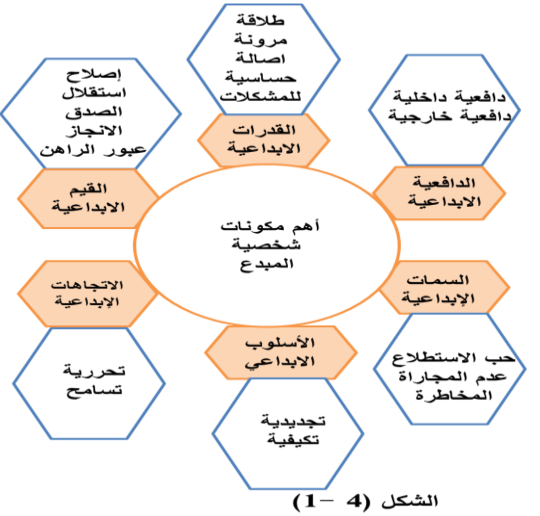
2– الدافعية للابداع.

3– سمات الشخصية.

4– أساليب الشخصية .

5– الاتجاهات الابداعية .

6– القيم الإبداعية .



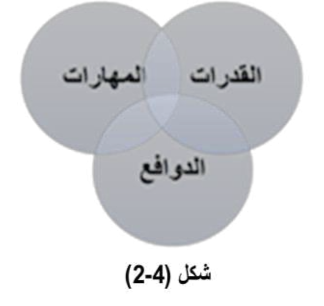
الشكل (4 –1)

[1] القدرات الإبداعية

قدم عالم النفس الامريكي "جيلفورد" ما أطلق عليه "نموذج بناء العقل" بيَّن خلاله أن الإبداع يعتمد على ما يسميه بالتفكير الإفتراقي (اي التفكير المعتمد على التشعب في التفكير لانتاج أفكار عديدة جديدة ومتنوعة). وأهم القدرات التي عرض لها جيلفورد هي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات (< انظر الفصل الأول) . كما نجح جيلفورد وباحثون آخرون في تقديم عدد كبير من المقاييس لتقدير هذه القدرات (< أنظر الفصل الخامس)، وقدم باحثون عديدون أساليب وبرامج تدريبية لتنمية وتحسين هذه القدرات (< أنظر الفصلين السادس والسابع)

[2] الدافعية للإبداع:

تمثل الدافعية أكثر المتغيرات الذي أشار الباحثون الي أهميته للإبداع ، فنجدها تظهر كمكون أساسي في أغلب النماذج التي تفسر الإبداع : فهي تمثل واحدة من



شكل (4-2)

مكونات ثلاثة اقترحها ***تورانس*** عام 1987 في نموذجه لتفسير الإبداع، انظر الشكل (4 -2). حيث اعتبر أن التفاعل بين الدوافع والقدرات والمهارات هو الأمر الحاسم في التنبؤ بدرجة الإبداع لدى الأفراد.

وعلى نحو مشابه أشارت "أمبايل" (في عام 1987) في ثنايا نظريتها لتفسير الإبداع الى الدور المهم للدافعية في سياق العملية الابداعية الاجمالية . فبينت أنه من الممكن التنبؤ بالابداع من خلال ثلاثة متغيرات ، وهي :



شكل (4-3)

1- الدافعية نحو المهمة (وخاصة الدافعية داخلية المنشأ).
2- المهارات المتصلة بالمجال (أي ما لدى الفرد من معلومات تتصل بالمجال الإبداعي محل اهتمامه) .
3- المهارات الإبداعية

تعريف الدافعية

أبسط تعريف للدافعية –على نحو ما يشير هب– هو وصفها بأنها "عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي، وتنظيمه، وتوجيهه إلى هدف محدد (عبدالله،1990، 419) .

ويشير الباحثون إلى ان الدافعية تتميز بالخصائص التالية:

1- إنها مسئولة عن تعبئة طاقة الفرد للقيام بالنشاط.(الجوع يدفع للبحث عن الطعام)
2- إنها تبين شدة واتجاه السلوك.(شدة الجوع يتناسب مع شدة السعي للبحث عن الطعام)
3- إنها تحدد تتابع الاستجابات.(الجوع يحدد تتابع استجابات البحث عن الطعام)
4- إنها تمكن الفرد من تغيير مسار الهدف إذا وقف عائق امام اشباع حاجات الفرد. (شدة الجوع يجعلني ابحث عن الطعام في مكان اخر اذا وجدت الكطعم مغلق)
5- إن الدرجة المتوسطة من شدة الدافعية تيسر الاداء عموما ، وهي أفضل من

الشدة المنخفضة (التي تفقد الفرد الهمة لاداء العمل) أو المرتفعة (التي تزيد من توتره فتعطل تقدمه في العمل) .

وتتجلي ***الدافعية في السلوك الإبداعي*** في عدة مظاهر من أبرزها ما لوحظ علي المبدعين ، و ذوى الاستعدادات الإبداعية من رغبة شديدة في الانجاز ، و الاستغراق الشديد في العمل الذي يؤدونه ، مع تكريس الجهد ، و المثابرة، فنجد بعضهم ينسون الطعام أو يقاومون النوم ، ويمتنعون عن كثير من متطلبات الحياة الاخري حتى ينهوا إنجاز العمل الإبداعي. وتشير الدراسات كذلك إلى أن أكثر الدوافع سيطرة على المبدعين ، هي الدافع إلى تحقيق الذات، و الرغبة في التعبير عن الامكانات الذاتية، وهو ما يوجه سلوكهم في اتجاه الهدف الذي ينشدونه.

مصادر الدافعية و ارتباطها بالإبداع

عند الحديث عن الدافعية للابداع، علينا أن نميز بين نوعين من الدافعية من حيث مصدرها:

- **الدافعية الداخلية:** ويقصد بها حالة الإنهماك في النشاط، الراجعة لأسباب داخلية في الأساس (كأن يكون الدافع وراء إبداع الفرد هو إدراكه لممارسة الإبداع بوصفه نشاطا ممتعا، ومحفز للاستغراق فيه . وبأنه نشاط مرض للذات، ومثير للتحدى الشخصي).
- **الدافعية الخارجية:** ويقصد بها الحالة الدافعة التي تبدأ باندماج في النشاط بهدف بلوغ بعض الأهداف الخارجية المتوقعة المتصلة بأداء العمل نفسه (كالحصول على مكافاءات متوقعة ، أو الفوز في منافسة، أو تحقيق بعض المتطلبات الأخرى) أي ترتبط بإدراكات الفرد، وتوجهاته الخارجية نحو ما يؤديه من عمل.

ويتفق الباحثون على الدور الكبير للدافعية ***الداخلية*** في الإبداع و لكنهم يختلفون عند تحديد دور الدافعية ***الخارجية*** للإبداع. وعلاقة الدافعية الخارجية بالدافعية الداخلية،

فينقسمون الي ثلاثة فرق:

الفريق الأول: يري **أن** " الدافعية الداخلية تفضي إلى الإبداع ، في حين تفضي الدافعية الخارجية إلى إعاقته" . وتبرر الباحثة "امبايل" ذلك بأن الدوافع خارجية المنشأ تتسبب قي دفع الأفراد إلى توزيع انتباههم بين الأهداف الخارجية المرغوبة (كالتنافس على الجوائز مثلا.. الخ) ، والمهمة المطلوب انجازها التي بين أيديهم

الفريق الثاني : يكافئ بين الدافعية الداخلية و الدافعية الخارجية من حيث الأهمية. ودليلهم على أهمية الدافعية خارجية المنشأ ان المبدعين كثيري الشكوى من انهم لا يجدوا مناخا داعما لهم دخال الاسرة ، أو من النقاد ، أو من داخل مختلف المؤسسات التي يعملون بداخلها ، (وهو ما يعني انهم في حاجة الي المدعمات الخارجية) كما انهم يظهرون رغبة متكررة بحاجتهم إلى الاعتراف بهم و بأعمالهم من قِبل الآخرين.

الفريق الثالث: وهؤلاء أكثر شمولا في نظرتهم لعلاقة الدوافع الداخلية بالدوافع الخارجية فنجدهم يرون أن أن الدافعية الخارجية ليست دائما مثيرة لاعاقة الابداع ، فهي تتكامل مع الدافعية داخلية المنشأ ، ويحدث هذا في حالتين:

1- عندما تكون الدوافع الخارجية في خدمة الدوافع الداخلية، عندئذ ستزيد هذه الدوافع من وعي الفرد بكفاءته ، ومن درجة اندماجه في المهمة.

2- تتوقف أهمية كل من الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية على المرحلة التي يمر بها المبدع اثناء مواجهته للمشكلات.

- *ففي مرحلتي تحديد المشكلة و توليد الحلول الممكنة لها* ، تزيد أهمية الدوافع الداخلية ، حيث تتيح للمبدع الاندماج الداخلي في المهمة، وعدم التحول عنها الي اهتمامات خارجية.
- *أما في مرحلة التقييم للحلول* فتكون هناك حاجة الي المثابرة ومواصلة الهِمة ، وكذلك الحال عندما يصاحب انجاز المهمة فترات رتيبة مثيرة للملل خلال مرحلة اكتساب المهارات المتصلة بمجال المهمة محل الاهتمام ، هنا يكون

للدوافع الخارجية أهمية أكبر من الدوافع الخارجية.

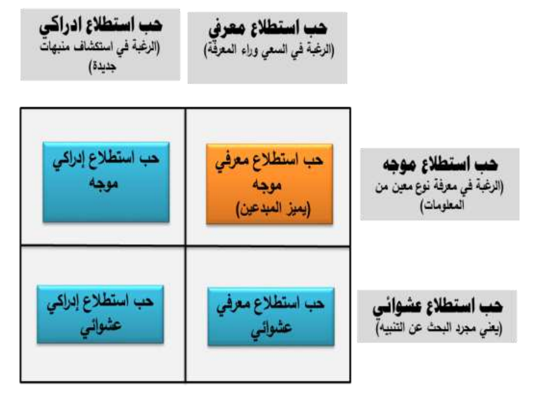
[3] سمات الشخصية:

يتصف المبدعون بعدد من الصفات أو السمات التي توفر لهم مناخ نفسي داخلي مهيئ للابداع.

من بين أبرز الصفات التي يتصف بها المبدعون ، سمات ثلاثة شديدة الأهمية : وهي ***حب الاستطلاع*** (التي تجعلهم يبحثون عن كل جديد، وينفتحون على الخبرات من حولهم)، ***والنفور من المجارة*** (بحثا عن استقلاليتهم في الآراء التي يطرحونها) ، ***والمخاطرة المحسوبة*** (التي تساعدهم على التقدم والمبادرة بطرح عديد من الافكار التي تكون غير معتادة ، وغير مقبولة أحيانا ممن حولهم). ولكل من هذه السمات دلالتها في النشاط الإبداعي.

[أ] حب الاستطلاع : يري بعض الباحثين أن الإبداع وحب الاستطلاع وجهان لعملة واحدة. فكلاهما يؤدي إلى البحث عن الجديد، والرغبة في استكشافه.

و اذا تأملنا مختلف أنماط حب الاستطلاع (انظر الشكل 4-4) نجد ان المبدع لديه ما يسمي بحب الاستطلاع المعرفي الموجه . فحب الاستطلاع لديه ليس مجرد فضولا عشوائيا، بل كثيرا ما يكون فضولا موجها لاستكشاف ما يغمض عليه، دون نفور منه ، حيث يجذبه الغموض ، ويستثيره للكشف عن اسراره . ونجده متي أشبع جانبا من جوانب شغفه الي المعرفة ، يتولد لديه شغف آخر يدفعه الي مزيد من الاستكشاف. وهذا هو ما يساعده على



شكل 4 -4) تصور برلين لأنواع حب الاستطلاع

الامتداد بذاته، والانفتاح على مزيد من الخبرات خاصة إذا كان مسلحا بالقدرة على تحمل الغموض، وتحمل إرجاء الإشباع الفوري لحاجاته.

[ب] النفور من المجاراة

يشير الباحثون إلى أن الإبداع الحقيقي و المجاراة عنصران متعارضان، ولا يمكن الجمع بينهما، و أن مقاومة المبدعين لضغط الجماعة ، وتميزهم بالاستقلالية ، والدفاع عن افكارهم هو من ابرز ما يميزهم. فتشهد عديد من الاكتشافات والاختراعات رفض المجتمع لعديد من الافكار الابداعية عند ظهورها ، والضغط على المبدع لان يمتثل للرأي السائد، وإلى رأي الجماعة (على نحو ما حدث لجالليو عندما اضطهد عند طرح رأيه في دوران الأرض حول الشمس) ومع ذلك فان المقاومة وعدم المجاراة تكون هي سلاحهم لمواجهة هذا الضغط القاتل لابداعهم.

وتُعرَف المجاراة بأنها ميل عام لدي الفرد للإذعان لضغط الجماعة ، وتظهر المجاراة لدى الشخص في شكل الامتثال للسلطة بمختلف أشكالها (متولي (وفاء) 2016) .

ولكن **هل يرفض المبدع كل اشكال المجاراة؟** . لنجيب على هذا السؤال علينا أن نميز بين مستويين من المجاراة ، المجاراة كحالة عقلية دائمة وثابتة في الشخصية، والمجاراة الاجتماعية في المواقف الهامشية (والتي تكون أقرب إلى المجاملة الاجتماعية).

وفي حين تخلق المجاراة من ***النوع الأول*** ميلا عاما إلى التبعية الفعلية ، والانصياع لآراء الاخرين ، والبحث عن الأمان ، والتقبل غير الناقد لآراء الآخرين . فان المجاراة من ***النوع الثاني*** تتعلق بجوانب من السلوك ترتبط بانماط من المشاركة الاجتماعية ، والمجاملات و الانقياد للاخرين في حالة الموضوعات الاجتماعية الشكلية . والمجاراة في النوع الثاني لا تصل بصاحبها إلى التبعية العقلية ، التي تفقده التوازن بين نمط ارائه ، و أحكامه ، ونمط و آراء الآخرين (ابراهيم ، 1977) .

وإذا كان النوع الاول من المجاراة يصعب أن نجده لدي المبدعين فان النمط الثاني يمكن أن نجده او لا نجده لديهم . فهذا النوع الاخير يحقق للمبدع بعض توافقه مع البيئة الاجتماعية من حوله . فهو لا يخالف من أجل المخالفة ، ولكن يخالف إذا ما تعارضت اراؤه ذات الدلالة مع آراء الآخرين . وهذا الاستقلال هو ما يضمن له حرية التعبير عن أفكاره ، دون التقييد بالتقاليد والاعراف الجامدة ، سواء أكانت اعرافا علمية، أم فنية، أم اجتماعية.

[ج] المخاطرة

يحتاج الفرد عند اتخاذ القرار، ومواجهة المشكلات ، وطرح الأفكار، أن يُقدِم على الفعل، متى حلل الموقف جيدا ، واقتنع بمبررات قراره ، أو افكاره . ويقف الاحجام عن الفعل و التردد ضد روح الإبداع.

وتقف المخاطرة كمقابل للحذر. حيث يشير الحذر إلى النفور من المواقف التي تحتاج لروح المغامرة حتى لو كانت نتائجها مؤكدة، بينما تشير المخاطرة إلى الإقدام ومواجهة المواقف ذات النتائج غير المتوقعة، أي المواقف غير مؤكدة النتائج (الشرقاوي، 2003).

وبالتالي يقصد بالمخاطرة "الأفعال التي يقوم بها الفرد، أو القرارات التي يتخذها في موقف إختيار لا يستطيع فيه أن يتنبأ بدقة اختياراته و مترتبات قراراته، وصواب أفعاله (عبد الحميد، 1995) .

نوع المخاطرة لدى المبدع

في ضوء "حجم تحليل الموقف" الذي يواجهه الفرد، ودرجة الإقدام على فعل السلوك بعد تحليله، يميز الباحثون بين أربع فئات من الأشخاص متخذي قرار المخاطرة،

	درجة مرتفعة من التحليل	درجة منخفضة من التحليل
إقدام على القرار	مخاطرة محسوبة (تميز المبدعين)	مخاطرة غير محسوبة
إحجام عن القرار	تجنب	محافظة

شكل 4 -5) أنواع المخاطرة

- فهناك **الشخص المحافظ** الذي يجمع بين ضعف تحليله للموقف النوعي الذي يواجهه، وضعف إقدامه السلوكي على الفعل.
- وهناك **الشخص المتجنب** الذي يكثر من تحليل الموقف قبل اتخاذ القرار ، ولكنه يعاني من ضعف في الاقدام على الفعل.
- وهناك **الشخص المجازف** الذي يقف على النقيض من النوع السابق (حيث يكون مخاطرا بشكل غير محسوب) فنجده لا يمارس التحليل بالشكل الكافي ميله للإقدام و الومبادءة،
- وأخيرا هناك **الشخص المخاطر** مخاطرة محسوبة، وهو الذي يجمع بين التحليل الكافي للموقف والسعي نحو الإقدام على أداء الفعل (إبراهيم، 1992).

وتتميز مخاطرة المبدع المتوازن بأنها مخاطرة محسوبة ، والمقصود بوصفها بالمحسوبة هنا أنها تستند إلى درايته و سعة معرفته بالمجال محل إبداعه ، مثل اطلاعه على جهود من سبقوه (إذا كان مبدعا في مجال العلم). ، أوخبراته وممارساته الفنية (إذا كان مبدعا في مجال الفن) . بالاضافة إلى ذلك فان باقي خصاله الشخصية مثل الاستقلالية و عدم المجاراة ، و الثقة بالنفس تجعله أكثر إقداما على الفعل، وأكثر جرأة في طرح أفكاره.

[4] أسلوب الشخصية

عند تصدى الفرد لحل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار فأن حله للمشكلة و اتخاذه للقرار يتأثر بأسلوب شخصيته (أي تفضيلاته الشخصية للطريقة التي يحل بها المشكلة)، وكذلك بتوجهاته نحو الموقف الذي يواجهه. ويطلق علماء النفس على طريقة الفرد المفضلة للتفكير والفعل مصطلح "***الأساليب***" .

فإذا تعلقت هذه الأساليب بطريقة الفرد المفضلة للتعلم سميت *أساليب التعلم*"

وإذا تعلقت بطريقة الفرد المفضلة في التفكير سميت "*أساليب التفكير*" ، وإذا تعلقت بطريقة الفرد المفضلة لحل المشكلات واتخاذ القرارات سميت الأولي "*أساليب حل المشكلات وسميت الثانية أساليب اتخاذ القرار*". أما اذا تعلق الأمر بطريقة الفرد في مواجهة المشكلات الإبداعية، سميت تفضيلاته هذه بالأساليب الإبداعية. والمصطلح الشامل الذي يطلق على كل هذه الأنواع من الأساليب هو *أساليب الشخصية*" ، ويسمي الجانب الخاص بالتفضيلات المعرفية للتفكير "*الأساليب المعرفية*".

ويعبر أسلوب الشخصية فى أبسط معانيه عن "الطريقة المميزة لتفكير الفرد أو المميزة لأدائه ، أوتعبيره عن انفعالاته ووجدانه". فالشخص الذى يندفع فى القول أو الفعل ، نقول ان أسلوب شخصيته ***اندفاعى*** ، والشخص الذى يميل إلى تحليل كل شيء يفعله، و كل فكرة تمر بخاطره ، وكل موقف يواجهه نقول أنه شخص ذو أسلوب تفكير ***تحليلى*** ، والشخص الذى يميل إلى التفكير فى البدائل المختلفة لحل مشكلة معينة ، مع البحث عن طرائق غير معتادة لحلها ، ويميل إلى النظر إلى الأشياء بشكل مختلف عن الآخرين مع الميل لأداء كل فعل بطريقته الخاصة نقول ان أسلوب تفكيره ***إبداعى***.

أسلوب التفكير المميز للمبدعين

تتنوع أساليب الاشخاص التي يفضلونها عند التفكير و الفعل ، بعض هذه الاساليب في التفكير قد تيسر الإبداع ، وتنشطه (وعندئذ تسمى بالاساليب الإبداعية) ، وبعضها الاخر لا يكون مناسبا لحفز الفرد على التفكير .

وأساليب التفكير لا توصف بالصواب والخطأ مثل القدرات ، ولكنها توصف بالمناسبة او غير المناسبة. فاسلوب التفكير التجديدي مثلا ليس أفضل من أسلوب التفكير المنطقي ، ولكن الأسلوب التجديدي أكثر مناسبة عند مواجهة المواقف الغامضة أو الجديدة ، أو غير المحددة ، بينما أسلوب التفكير المنطقي أكثر مناسبا عند مواجهة المشكلات التقليدية ، التي تتطلب البحث عن الحلول الصحيحة.

وقد قدم الباحثون عديد من التصورات لوصف أساليب التفكير ، وأي منها أكثر مناسبة للإبداع و أيا منها لاييسر التفكير الإبداعي. من هذه التصورات :

[أ] نموذج كيرتون

ميز **كيرتون** (Kirton, 1976) بين أسلوبين مختلفين يتصف بهما الأفراد في مواقف حل المشكلات، أو اتخاذ القرارات، أوالتفكير الإبداعى، أطلق على الأسلوب الأول التكيفية ، وأطلق على الثاني التجديدية. وفي ضوء ذلك رتب الاشخاص على بًعد (أو مسطرة) يمتد من التكيفية الي التجديدية. علي النحو الموضح أدناه.

التجديدية ←——————————→ التكيفية

ووصف أصحاب اسلوب التفكير التكيفي بأنهم يميلون إلي فعل الأشياء على نحو دقيق وصحيح (يتجهون في تفكيرهم الي البحث عن الحلول المنطقية والتقليدية للمشكلات " في حين وصف اصحاب أسلوب التفكير التجديدي بأنهم يميلون إلي فعل الأشياء على نحو مختلف (أي يميلون في تفكيرهم الي البحث عن الحلول غير المعتادة للمشكلات)

في المقابل هناك آخرون ليس شغلهم الشاغل هو الصح والخطأ بل يميل أسلوب تفكيرهم وأسلوب مواجهتهم للمشكلات بالتجديدية، فيميلون إلى فعل الأشياء على نحو مختلف، وينشغلون بالكشف عن المشكلات والتنبؤ بها ، والبحث عن الحلول الجديدة والمختلفة للمشكلات.

وبالتالي أشار كيرتون إلى ان <u>التكيفى</u> ***يتصف بأنه*** يميل إلى الدقة، والكفاءة، والحصافة، والنظام، والمنهجية فى أدائه للعمل المكلف به، مع المثابرة ضد السأم، والحفاظ على الدقة فى الأداء لمدة طويلة، وتدفعه حاجته الشديدة للشعور بالأمان إلى المجارة والاعتمادية، فهو شديد الشك فى الذات، وبالتالى يستجيب لنقد الآخرين بالمجاراة لاغلاق حالة التوتر لديه، مع الحذر عند الإقدام على فعل غير

المعتاد، و الميل للسيطرة. وبالتالى نادراً ما يتحدى القواعد المألوفة، فإن فعل ذلك فيكون بحذر شديد، وفى ظل شروط خاصة (كأن يضمن تلقى قدر مرتفع من الدعم على هذا الخروج عن المألوف)

وعند ***معالجته للمشكلات*** يميل إلى الاهتمام بحلها أكثر من اكتشافها، وهو -عندئذ - يبحث عن الحل المتفق مع القواعد التى أقرتها الجماعة التى ينتمى اليها، و يستمد منها أفكاره، مفضلاً استخدام الحلول الجاهزة المألوفة، عن المخاطرة بتقديم حلول جديدة، فإن لم تتوافر حلول مسبقة، فإنه يلجأ إلى ادخال التحسينات على ما هو موجود بالفعل. وبالتالى فهو يفضل ان يعمل فى ظل تعليمات واضحة ومحددة.

ولكل ماسبق، ***تعتبر المؤسسة التكيفى*** عنصراً أساسياً فى ترسيخ نظام العمل داخلها، باعتباره شخصاً مسئولاً، يمكن الاعتماد عليه دائماً، وباعتباره قادراً على الحفاظ على تماسك الجماعة وتعاونها.

وإذا ما عمل التكيفى مع التجديديين فانه يمدهم بالاستقرار، والنظام والترتيب، ويحثهم على مواصلة العمل، ويضع الأسس الآمنة للعمليات ذات الطابع المخاطر التى يقوم بها التجديديون .

فى مقابل ذلك **يتصف التجديدى** بعدة صفات تقف على النقيض من صفات التكيفى، إذ يوصف بأنه :

شخص غير منظم، خيالى، يميل للتفكير الأفتراقى غير المألوف، يتناول المهام من زوايا غير متوقعة، متحرر من قيود النظرة النفعية للأشياء. وهو لايميل إلى أداء المهام الروتينية، فإن كلّف بها،لايقوى على أدائها دفعة واحدة، كمايحاول دائماً تفويض غيره للقيام بها. فى مقابل ذلك، تجذبه المهام غير المعتادة، وهو يستطيع التحكم فى عملياته النفسية إذا ما واجه موقفاً غامضاً، أو مشكلة غير تقليدية. ولان لديه ثقة كبيرة بالذات وبما يطرحه من أفكار وحلول، نجده مستقلاً فى رأيه، لايعطى اهتماماً كبيراً للاعراف السائدة، فهو غير مجارٍ للجماعة التى ينتمى

اليها، ولايحتاج إلى الإجماع للحفاظ على اتجاهه فى التفكير، وهو قادر دائماً على بلورة أهداف الجماعة، ولكنه صدامى غالباً مع من يخالفه الرأى.

وفيما يتصل ***بمعالجته للمشكلات*** نجد انه بقدر سعيه إلى الوصول إلى حلول للمشكلات الموجودة بالفعل يكون ميله إلى اكتشاف المشكلات، والبحث عن الفروض المختلفة وراء ظهورها. ويتجه عند حل المشكلات إلى إعادة تنظيم المشكلة التى تواجهه، واعادة بنائها، متحرراً من اية إدراكات أو عادات أو تصورات سابقة عند توليده للأفكار، وغير مبالٍ بالقواعد المتفق عليها وبالتالى يميل إلى إنتاج حلول جديدة، غير متوقعة، و ليست محل تنبؤ من قبل الآخرين، ولذلك فهى تكون أقل قبولا من الجماعة فى بعض الأحيان.

وتنظر ***المؤسسة للتجديدى*** بوصفه اداتها للتطوير، فهو يحرك العمليات الدينامية التى من شأنها ان تحدث التغييرات الجذرية الضرورية لتطور وبقاء واستمرار المؤسسة، والتى بدونها تتحجر. ومن الناحية العملية تعتبره المؤسسة الشخص النموذجى عند مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة، وهو القادر على منع نشوئها من الأساس، وذلك لحساسيته للمشكلات ولقدرته على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها. ولكن تكمن خطورته فى انه مُهدد لتماسك الجماعة وتعاونها بسبب تحديه للاعراف والقواعد المألوفة، وخروجه عن الاجماع، وعما هو متفق عليه بين اعضاء الجماعة التى ينتمى إليها.

وإذا ما تفاعل التجديدى مع التكيفيين أو عمل معهم، فإنه يمدهم بالتوجه نحو المهمة، ويساعدهم على تحطيم النظريات السابقة والمقبولة، ويمدهم بالافكار الجديدة ، والحلول غير المعتادة .

ووجد كيرتون أن المبدعين يميلون في أغلبهم الي أن يكون أسلوب تفكيرهم من النوع التجديدي .

[ب] أساليب أو أنماط جانج Jung

قدم جانج تصورا آخر عن أساليب التفكير مبني على نظريته في أنماط الشخصية . وأقترح أربع وظائف نفسية يمكن من خلالها تحديد أنماط شخصية الفرد ، وأسلوبه في التفكير والفعل . وهذه المحددات هي: الاحساس ، والحدس ، والتفكير ، و والشعور .

وأشار جانج إلى أن الأشخاص يتبنون تفضيلات سائدة في التفكير و الفعل تتعلق بالمحددات الأربعة السابقة ، فأشار إلى الي وجود نمطين من الطرق المفضلة لجمع المعلومات فهناك:

1- الأشخاص المسيطر عليهم ***الإحساس***، وهؤلاء يفضلون الدقة، والاهتمام بالبيانات والمعلومات التفصيلية والنوعية. و يركزون علي المعلومات الواقعية مع التركيز على المشكلات المطروحة الراهنة.

2- الأشخاص المسيطر عليهم ***الحدس***، هؤلاء يبحثون عن المعلومات الكلية ، والافكار المركبة ، ويبحث عن البدائل المحتملة، الاحتمالات ، وعند صنع القرار يلجأون أكثر إلى البيانات الأساسية.

في المقابل وصف جانج طريقتين سائدتين يعالج بها الافراد البيانات و المعلومات ، و يصلون من خلالها إلى القرارات، احدهما تعتمد على التفكير و الثانية تعتمد على المشاعر، وعلى هذا هناك:

1- الأشخاص المسيطر عليهم ***التفكير*** ، وهؤلاء يؤكدون على المنطق، و الاستدلال الصوري . ويميلون إلى التعميم ، والتجريد.

2- الاشخاص المسيطر عليهم ***المشاعر*** وهؤلاء ينظرون إلى الأشياء في ضوء القيم ، فيميلون إلى إصدار أحكام قيمية على السلوك. وهم يصفون الأشياء بلغة إنسانية، وبؤكدون هلى كل ما يتصل بالوجدان والمشاعر و الانفعالات، ويهتمون بالجوانب الشخصية عند صنعهم للقرارات.

من خلال هاتين الطريقتين اللتين يحصل بهما الأفراد على المعلومات والبيانات والطريقتين التي يقيمون بها المعلومات (البيانات) قسم جانج الاشخاص الي أربعة أنماط من الشخصية، أو أربع أساليب للشخصية في جمع ومعالجة المعلومات(انظر الشكل) :

1- **نمط التفكير الحسي** : وهؤلاء يؤكدون على اتخاذ القرارات على نحو منظم ويستندون إلى البيانات الواضحة عند صنع القرارات ، ويميلون إلى التحكم و البحث عن اليقين.

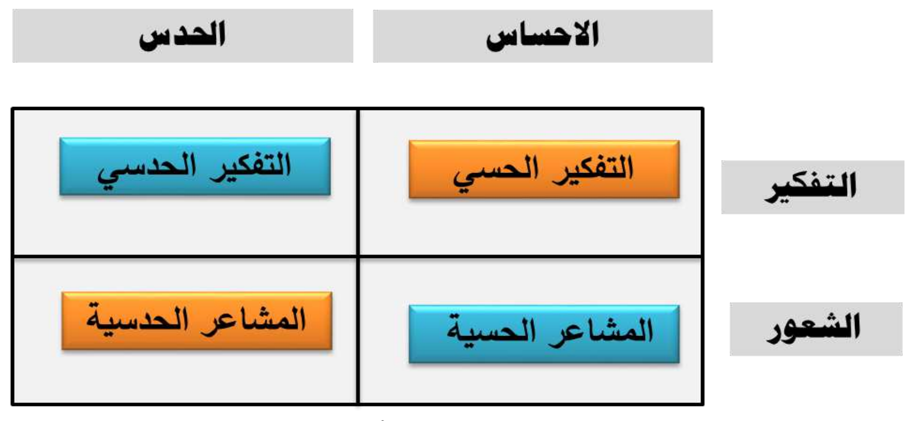
2- **نمط التفكير الحدسي** وهؤلاء يميلون إلى تجاهل المعلومات التفصيلية أو شديدة النوعية، ويميلون إلى النظرة الأكثر شمولية والأكثر تركيبا للامور . وتأخذ افكارهم قفزات جريئة عندما يواجهون أمورا غامضة، غير معلوم . وهم يؤكدون على الخطط طويلة المدى و الاحتمالات الجديدة .

3- **نمط المشاعر الحسية:** وهؤلاء يركزون على التناسق ، والتناغم ، والعلاقات الاجتماعية ، ويهتمون باراء الآخرين . وبالنسبة لهم فان الوقائع والأمور المتصلة بالأفراد هي الاكثر أهمية من الوقائع والاشياء. وهم يركزون على المشكلات قصيرة المدى، والتي لها تطبيقات انسانية.

4- **نمط المشاعر الحدسية** : وهؤلاء يستندون إلى احكامهم و تجاربهم الخاصة على تجاربهم الخاصة، وعلى نظرتهم الكلية للأمور ، فهم اميل إلى النظرة الكلية للامور، و الادراكات الحدسية ، عند بناء واتخاذ القرارات . انهم يركزون على الموضوعات متسعة الدلالات ، وعلى الأهداف طويلة المدى.

وتبعا لاساليب جانج ،فان كل شخص له طريقته المفضلة في فهم الواقع، وجمع المعلومات عند طرح الحلول وصنع القرارات أي لكل فرد أسلوبه المميز في التفكير والفعل .

وبالتالي عند صنع القرار ، يتنوع الناس في كم المعلومات التي يحتاجونها ، وفيما يعتمودن عليه في صنع هذه القرارات ، فاما انهم يعتمدون على الحدس ، أو على المنطق ، وقد يميلون إلى الشك أو يميلون إلى اليقين. أما طريقتهم في الوصول الي الاستنتاجات. فهناك من يعتمدون على الادراك والحكم، وهناك من يعتمدون على المشاعر .



شكل 4) أساليب انماط جانج

وهناك من الاشخاص من يستخدمون الانماط الاربعة للشخصية في اوقات مختلفة ، لتتناسب مع المواقف التي يواجهونها . ومع ذلك فإن معظم الاشخاص يسيطر عليهم نمطا بعينه ، ويكون لكل منهم أسلوبه المميز في التفكير والفعل، يستخدمه بشكل اكبر من غيرهم ، وبشكل خاص في المواقف ذات البناء المرن وليس ذات البناء الرسمي. وهو ما يجعل من هذه الانماط طرق يمكن استخدامها لاكتشاف الإمكانية الإبداعية، و التوجهات الابداعية لدى الافراد ، من خلال تحديد كيف يدركون المعلومات ، وكيف يعالجون المشكلات والتحديات . ومن خلال الطريقة المميزة لهم عند انتاج الاستجابات والحلول الابداعية.

والجدير بالذكر ان نموذج جانج قد طورته كاترين بريدج و ايزابيل مايرز وصممتا مقياسا لرصد هذه الانماط تحت اسم مؤشرات انماط مايرز–بريجز للشخصية.

[ج] أساليب التفكير لدى دى بونو

من الأساليب أيضا شديدة الشهرة تلك الاساليب التي أشار إليها إدوارد دى بونو (عام 1985) والتى أطلق عليها اسماً مجازياً هو" قبعات التفكير الست" . فبدلا من اطلاق اسماء علمية على اساليب التفكير ، اطلق دي بونو على هذه الأساليب في التفكير اسم "قبعات التفكير الستة". لتيسير عملية تدريب الافراد على تنويع طرق تفكيرهم باستخدام هذه القبعات ، حيث ترمز كل قبعة إلى أسلوب معين للتفكير، فهناك :

- القبعة الزرقاء التي ترمز إلى أسلوب مراقبة التفكير
- و القبعة الخضراء التي تشير إلى أسلوب التفكير الإبداعي.
- والقبعة السوداء التي تشير إلى أسلوب التفكير الناقد.
- والقبعة الصفراء التي تشير إلى أسلوب التفكير الاستشرافي.
- والقبعة البيضاء التي تشير إلى أسلوب التفكير الواقعي.
- والقبعة الحمراء التي تشير إلى أسلوب التفكيرالوجداني (الانفعالي).

واعتبر دي بونو أن التنوع في استخدام مختلف هذه الاساليب يساعد الفرد على المزيد من الفعالية عند مواجهة المشكلات. وبالتالي كان ينصح بأن يتدرب الافراد على استخدام مختلف صور التفكير هذه خلال برامج تدريبية تعتمد على ارتداء الفرد لقبعة التفكير ، ويكون عليه التفكير وفقا لخصائص القبعة التي يرتديها .

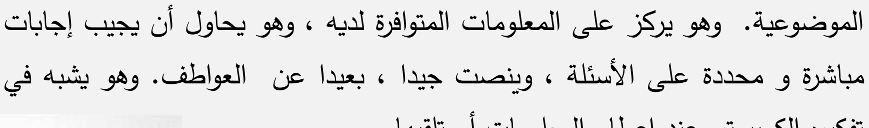
فعندما يوجه اليه مشكله ، وهو يرتدي القبعة البيضاء عليه ان يفكر في الحلول الواقعية للمشكلة، فان ارتدي القبعة السوداء عليه أن يفكر على نحو ناقد ، فيحلل المشكلة ويبرز جوانب الضعف والقوة فيها ، وعندما يرتدي الخضراء فيكون عليه

أن يفكر في حلول متعددة ومتنوعة وجديدة للمشكلة وهكذا فيما يتصل بباقي القبعات.

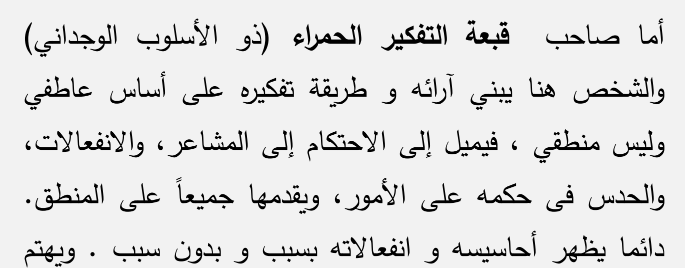
جدول (4 -2)

أساليب التفكير لدي إدوارد دي بونو

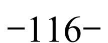
- وفى وصفه لأنواع التفكير الستة السابقة، أشار دى بونو إلى ان:
- صاحب **قبعة التفكير البيضاء(ذو الأسلوب الواقعى)** : هو شخص يستند إلى الوقائع والمعلومات، لا إلى الآراء، والتصورات ، وبالتالى فما يهمه فى الأساس هو المعلومة لا الرأى، مركزا على الوقائع و الأرقام و الإحصاءات. وهو بذلك يعطى اهتماماً كبيراً للمشاهدة الموضوعية. وهو يركز على المعلومات المتوافرة لديه ، وهو يحاول أن يجيب إجابات مباشرة و محددة على الأسئلة ، وينصت جيدا ، بعيدا عن العواطف. وهو يشبه في تفكيره الكمبيوتر عند إعطاء المعلومات أو تلقيها .



- أما صاحب **قبعة التفكير الحمراء** (ذو الأسلوب الوجداني) والشخص هنا يبني آرائه و طريقة تفكيره على أساس عاطفي وليس منطقي ، فيميل إلى الاحتكام إلى المشاعر، والانفعالات، والحدس فى حكمه على الأمور، ويقدمها جميعاً على المنطق. دائما يظهر أحاسيسه و انفعالاته بسبب و بدون سبب . ويهتم بالمشاعر حتى لو لم تكن مدعومة بالحقائق و المعلومات. ويميل إلى الجانب الإنساني أو العاطفي، ـ قد لا يدري من يرتدي القبعة الحمراء انه يرتديها , لطغيان ميله العاطفي.



- ويميل **صاحب قبعة التفكير السوداء (ذو الأسلوب الناقد)** إلى الحكم على الأفكار ونقدها، فينبه إلى جوانب الضعف فيما يُطرح من حلول، و يبحث عن مدى اتساق الأفكار مع الوقائع المتاحة، أو النسق المستخدم، أو السياسة المتبعة، كما انه يميل إلى التفكير المنطقى الواضح. يميل إلى التشاؤم و غير متفائل باحتمالات النجاح، ويركز على العوائق و التجارب الفاشلة و يكون أسيرها، ويستعمل المنطق الصحيح– و أحياناغير صحيح– في انتقاداته.



- ويوصف صاحب **قبعة التفكير الصفراء (ذو التفكير الايجابي التفاؤلي)** بالنظرة المستقبلية الاستشرافية للامور، وبالتفاؤلية، فيبحث عن الجانب الايجابى فى الأفكار المقترحة، والفوائد التى يمكن ان تنتج عن العمل بها، أى انه يميل إلى النقد الايجابى و يميل إلى النقد الايجابى والبناء على الأفكار، و يركز على احتمالات النجاح و يقلل احتمالات الفشل ، ومستعد للتجريب. وهو لا يستند إلى المشاعر و الانفعالات بوضوح بل يستند إلى المنطق بصوره إيجابية . ويهتم بالفرص المتاحة و يحرص على استغلالها .
- أما أصحاب **القبعة الخضراء** فتعبر عن أسلوب التفكير الإبداعى، المشابه لما يسميه جيلفورد بالتفكير الافتراقى، حيث الميل إلى إنتاج الأفكار الجديدة، والسعى للتركيب بين الأفكار المتباينة للوصول إلى حلول أصيلة للمشكلات. فيعطي وقتا وجهدا للبحث عن الأفكار و البدائل الجديدة .وهو يحرص على معرفة كل جديد من الأفكار و التجارب و المفاهيم ، ومستعد لتحمل المخاطر و النتائج المترتبة. ويسعى دائما للتطوير و العمل على التغيير. (De bono, 1993)
- **القبعة الزرقاء (أسلوب مراقبة التفكير)** يرتديها الميالون لمراقبة عمليات التفكير الخاصة بهم، وبعمليات الإبداع كما تحدث بداخلهم، وهو ما يساعدهم على معرفة الكيفية التى ينظمون بها أفكارهم لمواجهة المواقف التى يتعرضون لها. والشص هنا يميل إلى أن يبرمج و يرتب خطواته بشكل دقيق. ويتميز بالمسئولية و الإدارة في أغلب الأمور . يتقبل مختلف الآراء و يحللها ثم يقتنع بها . ويستطيع أن يرى قبعات الآخرين ويحترمهم و يميزهم.

[4] الاتجاهات الإبداعية

يعرف بروكتش الاتجاه بوصفه " تنظيم من المعتقدات له طابع الثبات النسبى حول موضوع أو موقف معين، أو هو استعداد أو ميل للاستجابة بشكل تفضيلي" . وينطوى هذا التعريف على عدة محددات :

- أن الاتجاه مفهوم يتكون من مجموعة من المعتقدات ، ولذلك، يمكننا التعامل مع المتعتقدات على إنها بمثابة الجانب المعرفي لمن الاتجاهات .
- أن موضوع الاتجاه الذي يدور حوله الاتجاه قد يكون أمرا ملموسا (عيانيا) أو مجردا.
- تتحدد الاستجابة التفضيلية للاتجاه في ضوء بعدين: البعد الوجدانى (الحب– الكراهية)، والبعد التقويمي (حسن (مقبول) مقابل سئ (مرفوض)).

  فعندما يحكم شخص على شئ معين بانه يحبه أو يكره ، أو انه مقبول بالنسبة له أو غير مقبول ، فإننا فنقول انه يعبر بذلك عن اتجاه نحو هذا الشئ أو هذا الموضوع.

فان نظرنا إلى مضمون الاتجاهات والمعتقدات فسنجد أن المبدعين يرفضون الاتجاهات التسلطية ، و الاتجاهات المحافظة أو التقليدية، حيث يرون في الاتجاهات التسلطية أنها تعبر عن عجز المرء عن التعامل مع الخبرات العقلية أو الاجتماعية الجديدة ، كما تشير إلى عجزه عن تكوين اتجاهات جديدة لمجابهة المواقف والمشكلات المتغيرة (وهو ما لا يتناسب مع اتجاهات المبدع) وبدلا من ذلك نجد المبدعين يتبنون اتجاهات متحررة ، تعتمد على التسامح مع الاختلاف.

[5] القيم الإبداعية

يعرف الباحثون القيم بأنها معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة , ذلك المعتقد الذى يملى على الفرد مجموعة من الاتجاهات المجسمة لهذه القيمة.

وفي دراسة لمحي الدين حسين توصل الي أن هناك ست قيم عامة يتصف بها المبدعين، تضم قيمة ***الإصلاح*** (أي التوجه الدائم حيال الاصلاح وقضاياه) ، وقيمة ***الاستقلال*** (أي الاحتكام إلى وجهة النظر الخاصة ، والتقدير الذاتى فى الحكم على

الأمـور أو فـي السـلوك)، و الصـدق (الالتـزام بالحقيقـة كمبـدأ أساسـى فـى الحيـاة، واعتبارها أمر حاكم للفرد في توجهاتـه)، و ***الانجـاز*** (أي العمل الدؤوب والمستمر و الرغبة فى بذل قصارى جهده فى عمله، وإنجاز ما يوكل إليه فى أفضل صورة) ، و ***الإعتراف*** (أي رغبة المبدعين فى تلقى التقدير الملائم من قِبل الآخرين، وأن تحظى جهودهم بالاعتراف والتقدير. و قيمة ***عبور اللحظة الراهنة*** (حيث رغبة المبدعين فى تجاوز الحاضر ، سواء إلى الماضى ، أو إلى المستقبل ، أي رفض الحاضر بصرف النظر عن التوجه الذى يترتب على هذا ، سواء أسيكون للحاضر أم إلى المستقبل.

وهذه القيم تمثل مؤشرات جيدة ، للتعرف على حجم ما لديهم من استعدادات إبداعية ، فيما يتصل بالجانب النفسي الاجتماعي من شخصيتهم.

من كل ما سبق يتضح وجود عديد من المؤشرات التي يمكن أن تساعد في التعرف على الجوانب المميزة للأشخاص ذوى الاستعدادات الإبداعية ، مثل قدراتهم و دوافعهم، وسماتهم ، وأساليب تفكيرهم ، واتجاهاتهم ، وقيمهم ، خاصة إذا ما أحسن قياسه هذه المؤشرات وتقديرها ، وهو ما يحاول أن يكشف عنه الفصل التالي (<الفصل الخامس) ، كما انها تمثل حجر الاساس عند السعي لتنمية الإمكانات الإبداعية لدى الأفراد وهو ما سيكتمل وضوحه خلال الإطلاع على الفصلين السادس والسابع.



الفصل الخامس

أساليب قياس الإبداع وتقديره ♦

♦ اعداد : أ.د. عبد اللطيف خليفة_ أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية – قسم علم النفس –آداب القاهرة.

الفصل الخامس
أساليب قياس الإبداع وتقديره

هذا الفصل :

عرضنا في الفصل الأول اجمالا و في الفصل الرابع تفصيلا ، لجوانب شخصية المبدع، وبينا أن أحد سبل تحديد الإبداع بالامكانية هو معرفة ما لدي الفرد من خصال إبداعية (معرفية كانت أو دافعية أو وجدانية .. الخ) ، وبينا عندئذ أن أهم هذه الخصال – والتي اهتم بها الباحثون اهتماما كبيرا– هي قدرات الفرد الإبداعية . وفي هذا الفصل نعرض لبعض أساليب قياس هذه القدرات، بعد أن نقدم تعريفا اجرائيا لها، أي تعريفا يساعد على تحديد كيفية قياس هذه القدرات، مع توضيح أهمية القياس النفسي عامة و قياس القدرات الإبداعية على نحو خاص . وبالتالي فانه :

بعد دراسة هذا الفصل، يتوقع أن يكون الطالب قادراً على أن :

- يعرف معنى القياس النفسي
- يذكر أهمية القياس النفسي عامة وقياس القدرات الإبداعية خاصة .
- يُعرِف أهم القدرات الإبداعية.
- يحدد القدرات الابداعية التي يمكن قياسها.
- يفرق بين مختلف أنواع القدرات الابداعية.
- يطبق الاختبارات المستخدمة في قياس هذه القدرات الإبداعية.

الفصل الخامس

أساليب قياس الإبداع وتقديره

مقدمة

بدأ القياس النفسي مواكبا في تقدمه لعلم النفس ومتقدما معه منذ منتصف القرن التاسع عشر مع المحاولات الجادة لدراسة الظواهر السيكولوجية من منظور علمى يقوم على الملاحظة المضبوطة بعيدًا عن التأمل العقلى.

وتستخدم كلمة ***قياس*** بمعان متعددة، فهى تستخدم للإشارة إلى المعانى الآتية:

1- هى النتيجة التى نحصل عليها من عملية القياس، أى القيمة التى نخرج بها من قياسنا لشئ ما، بالإضافة إلى تحديد كمه.

2- إنها الوحدة أو المعيار المستخدم فى القياس.

3- إنها تعبر عن تقدير إحصائى لخصائص الأشياء، فالمتوسط مقياس، والانحراف المعيارى مقياس، والارتباط مقياس، ويعبر كل منها عن خاصية تميز الأشياء.

والقياس وفق هذه المعانى أيضا إجراء نعزو فيه خصائص كمية لشئ ما، فنقوم بتعيين الأشياء أو الخصائص بالأرقام وفقا لقواعد معينة ومحددة، ويتسع معنى القياس ليشمل عملية القياس والأداة المستخدمة فى القياس، ووحدات هذا الأداء أو المقياس، والقيمة العددية المعبرة عن نتيجة استخدام هذه الأداة فى قياس شئ ما. ويعنى ذلك وجود ثلاثة عناصر فى عملية القياس هى: الأشياء أو الخصائص التى نقيسها، والأعداد والأرقام التى نشير بها لهذه الأشياء، وقواعد المقابلة بين الأشياء والأرقام.

وتجدر الإشارة إلى أن مسألة التحديد الكمى للظواهر ليس غاية فى حد ذاته ولكنه وسيلة تستخدم لخدمة أهداف أبعد. من هذه الأهداف الوصول للقوانين الحاكمة للسلوك والقدرات العقلية، فعملية القياس فى جوهرها ملاحظة مضبوطة نحصل من خلالها على معلومات معينة بالأرقام، ثم تصنف هذه الملاحظات وتنظم وفق أنساق رياضية معينة تؤدى فى نهاية الأمر إلى صياغة القانون العلمى، كما تؤدى إلى

التنبؤ بمواقف جزئية لم تدخل فى إطار الملاحظات الأولى التى صيغ القانون العلمى على أساسها. من أهداف قياس القدرات أيضا تقديم الخدمات الضرورية والمطلوبة لمؤسسات المجتمع التربوية والصناعية والاجتماعية.

والسؤال الذى يتبادر إلى الذهن هو: هل يمكن قياس الإبداع وتقديره كمياً؟. والإجابة تتمثل فى أن مجال قياس القدرات عامة والإبداعية خاصة من المجالات المبكرة التى نالت اهتماما واضحاً من قبل علماء النفس. ثم امتد الاهتمام بعد ذلك إلى مجالات وظواهر أخرى عديدة مثل سمات الشخصية والاتجاهات والاهتمامات.

فالإبداع متغير افتراضى شأنه شأن كثير من المتغيرات والظواهر النفسية، التى يمكن تعريفها إجرائيا وتحديد مكوناتها وبالتالى إمكانية قياسها وتحديدها كمياً.

ويمكن التأريخ لبداية الاهتمام العلمى الجاد وقياس القدرات الإبداعية بدءًا من منتصف القرن العشرين[*] حيث ألقى جليفورد J.P. Guilford بحثه فى جمعية علم النفس الأمريكية ونشره عام 1950 تحت عنوان "قدرات الإبداع".

ثم توالت البحوث بعد ذلك طوال النصف الثانى من القرن العشرين على المستويين العالمى والمحلى. فعلى المستوى العالمى، تميزت السنوات الخمس والعشرين التى تلت دعوة جيلفورد للباحثين للعمل والبحث فى مجال الإبداع، تميزت بالدراسة المكثفة للإبداع، حيث أطلق عليها مسمى العصر الذهبى الأول لبحوث الإبداع، وقد أجريت كل هذه الأعمال فى إطار منظور القياس النفسى.

وقد لاحظ تورانس أن استخدام القياس النفسى فى دراسة الإبداع طوال هذه الفترة- لاحظ أن اختبارات الإبداع تميل لأن تنقسم إلى نمطين، تلك الاختبارات التى تتضمن المهارات المعرفية – الوجدانية (كاختبارات تورانس فى التفكير الإبداعى)، وتلك التى تحاول أن تميز بين زملات الشخصية، كقائمة ألفا الحيوية فى الشخصية. وقد أثار علماء التربية وعلم النفس قضية ما إذا كان الإبداع عبارة عن زملة من

---

[*] هذا وإن كان يؤرخ لمناحى القياس النفسى منذ ما قبل إلقاء جليفورد لخطابه الرئاسى الرسمى لجمعية علم النفس الأمريكية. فبعد نشر "جولتون" لبحثه الذى يحمل عنوان : "تساؤلات فى القدرة الإنسانية" لفت الانتباه إلى قياس الإبداع فى عام 1883.

زملات الشخصية الإيجابية التى يجب أن تضم بالضرورة سمات من قبيل الانفتاح على الخبرة، والثقة بالنفس.

وعلى المستوى المحلى أيضاً، توالت البحوث وتزايدت بشكل ملحوظ في الجامعات والمراكز البحثية فى الدول العربية عامة، وفى مصر خاصة. ففى قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة القاهرة – على سبيل المثال أسس أ.د. مصطفى سويف مدرسة فى الإبداع، حيث أجيز بالعديد من رسائل الماجستير والدكتوراه تحت إشرافه. كما حظيت دراسات الإبداع بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والعلماء فى العديد من كليات الآداب والتربية فى الجامعات المصرية عامة، وفى جامعتى المنصورة وعين شمس على وجه التحديد.

وقد تركزت معظم تعريفات الإبداع على أربعة جوانب أساسية هى:

1- الإنتاج الإبداعى. 2- السمات الشخصية للمبدعين.
3- العملية الإبداعية. 4- الإمكانية الإبداعية.

وفى ضوء هذه الجوانب أمكن تحديد أساليب وطرق قياس الإبداع، فى ضوء الدراسات والبحوث التى أجريت فى هذا الشأن، واشتملت هذه الأساليب على خمس فئات نعرض لها على النحو الآتى:

1- دراسات القياس النفسى. 2- الدراسات التجريبية.
3- دراسات تحليل السير الذاتية. 4- دراسات القياس التاريخى.
5- دراسات العائد الحيوى (تركز على دور الأسس البيولوجية والعصبية للأشخاص المبدعين البارزين).

وهناك اختلاف بين هذه الفئات فيما تستخدمه من تصميمات، فعلماء القياس النفسى مثلا يفضلون استخدام التصميمات الارتباطية والمقارنات السببية، بينما يفضل الباحثون التجريبيون استخدام التصميمات التجريبية وشبه التجريبية.

وكما هو الحال فى منحى القياس النفسى، فإن منحى القياس التاريخى يهتم بقياس الإبداع – ولكنه يختلف عنه فى أنه يقيس جوانب الإبداع ومكوناته فى الحاضر أو فى الماضى القريب. ويصل علماء منحى القياس التاريخي إلى البيانات الكمية عن طريق تحليل الوثائق التاريخية للمبدعين البارزين مع الاعتماد إلى حد ما على

مؤشرات التقرير الذاتى التى يشيع استخدامها فى بحوث منحى القياس النفسى.

ويختلف منحى السير الذاتية أو منحى دراسة الحالة الفردية عن منحى القياس النفسى، حيث يقوم الباحثون باستقراء السير الذاتية لبعض المبدعين البارزين كل منهم على حدة، مستخدمين طرق جمع البيانات الكيفية.

خلاصة القول: رغم أوجه الخلاف والاختلاف بين الباحثين حول عدة أمور تتعلق بقضية قياس الإبداع، لا زالت اختبارات الإبداع هى طريقة القياس النفسى الشائعة في تقييم العمليات الإبداعية وامكانات الأشخاص الإبداعية.

أولاً: التعريف الإجرائي للقدرات الإبداعية

(1) الطلاقة الفكرية[1] :

هى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التى تتمثل فيها بعض الشروط الخاصة خلال وحدة زمنية معينة. فالطلاقة الفكرية تعنى سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار فى أحد المواقف، ولا يكون الاهتمام هنا بنوع الاستجابة أو كيفها، بل بعدد الاستجابات، وتكون الاستجابة هنا عبارة عن أفكار وليس مجرد كلمات مفردة أو استدعاء لفظى.

ومن مقاييس الطلاقة الفكرية ما يأتى:

1- عناوين القصص[2] .

2- الاستعمالات[3] .

3- تسمية الأشياء[4]:

(2) المرونة التلقائية[5] :

أوضح "جيلفورد" أن الإنتاج التغييرى فى مجال فئات الأفكار هو السمة الفريدة

---

(1) Ideational Fluency.

(2) Plot Titles.

(3) Utility

(4) Object Naming

(5) Spontinous Flexibility

للعامل الذى أطلق عليه المرونة التكيفية. وهذا العامل فى جوهره هو القدرة على الانتقال من فئة لأخرى. وهذا الانتقال يعبر عن مرونة الفرد العقلية والسهولة التى يغير بها موقفه العقلى. وقد أوضح جيلفورد أن المرونة عكس التصلب أو القصور الذاتى[1].

وبالإضافة إلى المرونة التكيفية توجد المرونة التلقائية، "فعلى حين تتيح المرونة التكيفية للشخص تغيير الزاوية الذهنية التى ينظر منها إلى حل مشكلة محددة تحديدا دقيقا، تكون المرونة التلقائية مسئولة عن إنتاج عدة أفكار فى موقف غير مقيد بهذه الدرجة".

ويتضح التمييز هنا بين كل من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية فى أن الطلاقة الفكرية تتمثل فى قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار فى زمن محدود، أما المرونة التلقائية فتظهر فى قدرة الشخص على الانتقال المستمر من فئة إلى أخرى خلال التفكير.

أما المرونة التكيفية فتبدو فى القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التى ننظر منها إلى مشكلة محددة، وذلك لتحقيق متطلبات خاصة ومفروضة فى موقف ما، ومتغيرة بتغير الظروف. ويتعين هنا التمييز بدقة بين هذه العوامل الثلاثة التى تحمل مسميات متقاربة، وإن كانت من ناحية التعريف مختلفة.

وبوجه عام يمكن تعريف المرونة التلقائية إجرائياً بأنها:

التغيير التلقائى للوجهة العقلية، وتتجلى فى نزوع الفرد للتغيير من زاوية النظر أو التفكير فى الأشياء، والانتقال من فئة فكرية إلى أخرى إلى ثالثة... إلخ. فى عملية البحث عن المعلومات، أو فى موقف حل المشكلات، دون أى تعليمات محددة بذلك، وحتى دون وعى الفرد بذلك غالبا. وتقاس هذه القدرة كميا بعدد النقلات الذهنية من فئة لأخرى استجابة لمنبهات معينة، وهو ما تكشف عنه الاختبارات التالية:

1- الاستعمالات.
2- تسمية الأشياء.

---

[1] Perseveration

3- الاستعمالات غير المعتادة[1] .

(3) الأصالة[2]:

وتعنى القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، والفكرة الأصيلة هى التى تتميز بأنها "جديدة أو طريفة".. ولا تعنى جدة الفكرة أن أحداً لم يفكر فيها أبداً من قبل، ففضلا عن صعوبة فحص أفكار كل الناس حتى لحظة صدور الفكرة "الأصيلة" من شخص معين، فإن صدور إحدى الأفكار الأصيلة عن أحد العلماء أو المفكرين بعد صدورها عن غيره بلحظات أو بأسابيع أو بشهور – دون أن تكون بينهما صلة، لا يعنى أنها ليست فكرة أصيلة.

كذلك من غير الممكن تصور الجدة على أنها صفة للأفعال التى لا تتكرر حتى من الشخص نفسه، مما لا يقتصر على الشعر والاختراعات ، بل يدخل فى هذا الأحلام والهلوسات والإدراكات التى تعد جديدة، لأن هذه النظرة لا تمدنا بأساس للتمييز بين الأشخاص الأكثر إبداعًا والأقل إبداعاً.

ومن أجل أهداف القياس، فقد أوضح الباحثون أنه من المفيد النظر إلى الأصالة على أنها متصل، وأن كل شخص لديه قدر من القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، وأن مقدار ما لدى الشخص من هذه القدرة يمكن الاستدلال عليه من الأداء على بعض الاختبارات. وقد أمكن التوصل إلى تعريف إجرائى للأصالة على أساس اشتمالها على ثلاثة جوانب رئيسية هى:

(أ) الاستجابة غير الشائعة[3]، أى القدرة على إنتاج أفكار غير شائعة أو نادرة إحصائياً.

(ب) الاستجابة البعيدة[4] أو غير المباشرة، أى القدرة على ذكر تداعيات بعيدة، وغير مباشرة.

(ج) الاستجابة الماهرة[5]، أى القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها عدد من

Unusal Uses ([1])
Originality ([2])
.Uncommon ([3])
.Remote([4])
.Clever([5])

الحكام بأنها ماهرة.

ويلاحظ أن الحكم بمهارة الاستجابة يُعد محكاً جيداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك للأصالة، ومما يؤكد هذا أن كثيرًا من استجابات المرضى الذهانيين شديدة الغرابة وبالتالى نادرة. ومن ثم فإن مهارة الاستجابة الجديدة أو النادرة هى التى تُضفى عليها طابع الأصالة.

وتقاس الأصالة بالاختبارات التالية:

1- عناوين القصص[1].

2- النتائج البعيدة[2].

3- الألغاز[3].

(4) الحساسية للمشكلات :

وتعد إحدى القدرات الأساسية فى التفكير الإبداعى، ونعنى بها قدرة الشخص على رؤية الكثير من المشكلات فى الموقف الواحد، الذى قد لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلات أو هذا القدر من المشكلات الذى يراه المبدع، والإحساس بهذه المشكلات يتحدى المبدع للوصول إلى التفسيرات أو الإنتاج الجديد الذى يحل هذه المشكلات.

ويتمثل التعريف الإجرائى لعامل الحساسية للمشكلات فى الآتى:

القدرة على إدراك العيوب- فى الأدوات الشائعة، أو النظم الاجتماعية، أو فى مواقف الحياة اليومية بوجه عام- وما تتضمنه من أوجه النقص. أو هى القدرة على التفكير فى تحسينات تحتاجها هذه الأدوات الشائعة أو النظم الاجتماعية أو مواقف الحياة اليومية.

وتقاس الحساسية للمشكلات بالمقاييس التالية :

1- رؤية المشكلات[4].

---

(1) Plot Titles.

(2) Remote Consequences.

(3) Riddles.

(4) Seeing Problems.

2- الأدوات[1].

3- النظم الاجتماعية[2].

(5) مواصلة الاتجاه[3]:

افترض "مصطفى سويف" فى دراسته للإبداع الفنى فى الشعر خاصة "عامل الاحتفاظ بالاتجاه" بوصفه قدرة إبداعية متميزة، تساهم بشكل ظاهر فى تشكيل الأداء المبدع للفرد. وأكثر ما لفت النظر لإمكان وجود هذا العامل الإبداعى هو ما لاحظه "سويف" من أن العالم المبدع يبدو أنه يمتاز بالقدرة على تركيز انتباهه وتفكيره فى مشكلة معينة زمنا طويلا نسبيا.

وقد لفتت هذه الظاهرة أنظار الكثير من العلماء والمشتغلين فى ميدان الإبداع، فهيرمان Herman يذكر أن البداية فى كل تفكير إبداعى لدى الفرد هى قدرته على الانهماك فى محيط من المعلومات واستعادتها استدعاء انتقائيا، والإفادة منها بطريقة منظمة، كما يرى أن الأفراد يتميزون وتظهر بينهم الفروق فى هذه القدرات اللازمة للأداء الإبداعى.

وفى ضوء استقراء "صفوت فرج" للدراسات السابقة، أوضح أن القدرة على مواصلة الاتجاه، كانت موضع ملاحظة لدى العديد من الباحثين، دون أن يدخلها أى منهم فى إطار القدرات، والقدرات الإبداعية بالذات، فى الوقت الذى كانت تظهر فيه ملامحها ودرجة ارتباطها الواضح بالأداء الإبداعى في الدراسات السابقة .

غير أن مواصلة الاتجاه تبدو أكثر وضوحا لدى "سويف" فى تعقيبه على بحوث جليفورد وقائمة عوامله فيقول "ونحن نستطيع أن نضيف إلى هذه القائمة اقتراحا بعامل نطلق عليه اسم "عامل الاحتفاظ بالاتجاه"[4] والراجح أنه يستطيع أن يفسر بعض مظاهر التنوع فى هذا الميدان، ذلك أن العالم المبدع يمتاز بالقدرة على تركيز انتباهه وتفكيره فى مشكلة معينة زمنا طويلا جدا. وهذا يتفق مع ملاحظة ماير

---

(1) Appartus.

(2) Social Instititions.

(3) Maintainance of Direction.

(4) Maintaining Direction

Meier ومؤداها أن من بين السمات الهامة التى تمتاز بها عادات العمل عند الأطفال والراشدين والنابغين التى تمتاز بها طريقتهم فى اطلاق طاقاتهم، التركيز على العمل الذى هم بصدده لفترات لا حد لها. وكذلك ذكر فرتهيمر Werthemier عن أينشتين Einestien أنه ظل مهتمًا بمشكلته العلمية الرئيسية لمدة سبع سنوات، وقد تتغير المشكلة قليلا أو كثيرا من حيث مضمونها، ولكن المبدع يظل محتفظا باتجاه معين.

وقد تبين أنه من الضروري التعرف على طبيعة العمليات العقلية التى نطلق عليها اسم مواصلة الاتجاه، ومضمون هذه العمليات والإنتاج الممكن لهذه العمليات طبقا للتعريف الإجرائي لهذه القدرة، حيث كشف الباحثون عن اشتمال مواصلة الاتجاه على عمليتين هما التفكير التغييري[1] والتقييم[2]، حيث تتطلب هذه القدرة اختياراً متتالياً بين إمكانيات متعددة، ولا تتيسر مواصلة الاتجاه بين هذه الإمكانيات المتعددة إلا بالعديد من عمليات التقييم المستمرة التي تلي هذا الاختيار.

وفيما يتعلق بالتعريف الإجرائى لمواصلة الاتجاه فهو كالتالى:

"القدرة على مواصلة الاتجاه هى القدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين، من خلال مشتتات أو معوقات سواء فى المواقف الخارجية أو نتيجة لتعديلات حدثت فى مضمون الهدف، وتظهر هذه القدرة فى إمكانية الشخص متابعة هدف معين وتخطى أية مشتتات والالتفاف حولها، بأسلوب يتسم بالمرونة".

وهناك ثلاثة اختبارات لقياس القدرة على مواصلة الاتجاه، وهى كالتالى:

1- بناء الشكل الهندسى[3].

2- اختبار تكوين القصة الأولى[4].

3- اختبارات تكوين القصة الثانية[5].

Divergent (1)

Evaluation (2)

Direction Maintaining Figural (3)

Maintaining Direction Verbal 1 (MDV1) (4)

Maintaining Direction Verbal 2 (MDV2) (5)

ونعرض فيما يلى لهذه الاختبارات والمقاييس التى أشرنا إليها فى كل قدرة من القدرات الإبداعية.

ثانيا: مقاييس القدرات الإبداعية

نحاول في الجزء التالي عرض هذه الاختبارات بإيجاز شديد من حيث طبيعتها لا من حيث طريقة التصحيح الخاصة بها.

(1) اختبار عناوين القصص[1]:

يقيس هذا الاختبار قدرتين هما ***الطلاقة والأصالة.*** ويتكون من جزأين، يمثل كل منهما قصة قصيرة، حيث يطلب من المبحوث ذكر أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لكل قصة منهما. ويسمح له بالإجابة عن كل جزء فى ثلاث دقائق. ويتم تصنيف الإجابات إلى فئتين هما فئة العناوين الجيدة الماهرة وفئة العناوين غير الماهرة (الرديئة) وذلك وفق مجموعة من القواعد العامة التى يتم وضعها فى هذا الشأن.

(2) اختبار الاستعمالات[2]:

يقيس هذا الاختبار قدرتين من القدرات الإبداعية هما: ***الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية*** ، ويتكون من جزئين، ويتضمن كل جزء بندا واحدا، ويسمح للمبحوث بخمس دقائق للإجابة عن كل جزء.

والبند الأول هو "قالب الطوب الأحمر" واستخدامه المعتاد والوارد فى الاختبار كمثال هو "بناء المنزل" والبند الثانى هو "قلم الرصاص الخشبى" واستخدامه المعتاد هو "كتابة خطاب" ويطلب من الشخص المبحوث ذكر أكبر قدر من الاستخدامات

---

(1) Plot Titles

(2) Utility

الممكنة لكل بند.

(3) اختبار تسمية الأشياء[1]:

يقيس هذا الاختبار كلا من ***الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية*** ويتكون من جزأين، ويتضمن كل جزء بندا واحدا. وعلى المبحوث أن يكتب خلال دقيقتين (الزمن المحدد للإجابة على كل جزء) أكبر عدد ممكن من الأشياء التى تقع فى هذه الفئة.

فإذا ذكر المبحوث مثلا فى فئة السوائل: ماء، عصير، دواء، قهوة، شاى. فإن كل إجابة تحصل على درجة في حالة الطلاقة. أما فى حالة المرونة فيتم حساب عدد الانتقالات من فئة إلى أخرى داخل البند، فالفئات الداخلية فى بند السوائل مثلا هى: المشروبات المعتادة، الأدوية، الوقود، السوائل الكيماوية.. الخ.

(4) اختبار الاستعمالات غير المعتادة[2]:

يقيس هذا الاختبار كلا من ***المرونة والأصالة*** ، ويتكون من جزأين، كل منهما يحتوى على ثلاثة بنود. ويعطى الشخص المبحوث خمس دقائق للإجابة على كل جزء. ويقدم فى هذا الاختبار بعض الأدوات والأشياء ، ويذكر الاستعمال الشائع أو المعتاد لكل منها. ويطلب من المبحوث أن يذكر ستة استعمالات غير معتادة لكل بند من هذه البنود.

مثال: "اذكر ستة استعمالات غير معتادة لـ... "جريدة" (تستخدم فى القراءة)، فقد تفكر فى الاستعمالات الأخرى الآتية لها:

1- إشعال النار.   2- لف الفضلات بها.

3- تنظيف الزجاج.   4- حشو الصناديق المملوءة بأشياء قابلة للكسر.

5- تغطية الأدراج والأرفف.   6- إعلان عن خطف طفل ... وهكذا.

لاحظ أن كل هذه الاستعمالات المذكورة مختلفة عن بعضها البعض، ومختلفة

---

(1) Object Naming.
(2) Unusal Uses.

أيضا عن الاستعمال المألوف للجريدة، الذى هو استعمالها فى القراءة.

(5) اختبار النتائج البعيدة[1] :

يقيس هذا الاختبار القدرة على ***الأصالة*** التى تظهر نفسها من خلال التفكير فى عدد من النتائج المترتبة على حدوث شئ جديد أو غير عادى بالنسبة للمفحوص. ويتكون هذاالاختبار من أربعة أجزاء، يتضمن كل جزء منها أحد المواقف غير العادية أو بعيدة الاحتمال. والمطلوب من المفحوص أن يفكر فى النتائج المترتبة عليها. ويعطى المفحوص مدة دقيقتين للإجابة على كل جزء من أجزاء الاختبار، ومن ثم فإن الزمن المسموح به لجميع أجزاء الاختبار هو ثمانى دقائق.

ومن أمثلة المواقف التى يمكن أن يتضمنها هذا الاختبار أن يطلب من المفحوص التفكير فى النتائج المترتبة على حدوث توقف حاجة الناس إلى الطعام. وتتحدد درجة الأصالة فى هذا الاختبار بالعدد الكلى من التداعيات البعيدة أو غير المباشرة التى تستثيرها المواقف التى تجسمها بنود الاختبار. ومن أمثلة التداعيات البعيدة التى يمكن أن يستثيرها المثال سالف الذكر الآتى:

1- عدم الحاجة إلى الجهاز الهضمى.

2- يختفى باب طبق اليوم من الصحف والمجلات.

3- يزداد الاهتمام بالفنون,

4- تختفى أمراض القرحة.

5- يتناقص عدد الأطباء...إلخ.

بند آخر: ماذا يحدث لو فهم الإنسان لغة الطيور والحيوانات؟

.Remote Consequences ([1])

(6) اختبار الألغاز[1]:

يستخدم هذا الاختبار فى قياس ***الأصالة***. ويتكون من جزأين، يتضمن كل جزء خمسة بنود. والزمن المخصص للإجابة عن كل جزء هو خمس دقائق.

وتتكون بنود هذا الاختبار من ألغاز أو أسئلة يمكن تقديم أكثر من إجابة لها، ويطلب من المبحوث كتابة إجابة أو أكثر يستطيع التفكير فيها لكل سؤال.

ومن أمثلة الألغاز المقدمة: ما الذي لا يسأل أسئلة أبداً ولكنه يتلقى ردودا كثيرة؟ وما الذى يوضع مرارا على الترابيزة ويقطع ولكنه لا يؤكل أبداً؟

ومن أمثلة الإجابات المقبولة على هذين البندين ما يأتى :

البند الأول:

(أ) بوق التليفون. (ب) صندوق البريد

البند الثانى:

(أ) غطاء المائدة. (ب) الورود.

وتحصل الإجابة التى تتسم بالمهارة[2] أو الفكاهة [3]، أو التي تتضمن تلاعبا ماهرا بالألفاظ بحيث تتسق الإجابة اللفظية مع البند، تحصل على درجة واحدة، ومن مجموع الدرجات على البنود تتكون درجة الشخص فى الأصالة.

(7) اختبار رؤية المشكلات :

ويقيس هذا الاختبار ***قدرة الحساسية للمشكلات***. ويتكون من أربعة أجزاء، ويشتمل كل جزء على ثلاثة بنود. ويسمح للمبحوث بثلاث دقائق للإجابة عن كل جزء. ويطلب منه أن يذكر خلالها خمس مشكلات تخطر على ذهنه عندما يفكر فى كل بند من بنود الاختبار.

ويقدم للشخص المبحوث مثالا لبنود الاختبار، وأمثلة من المشكلات التى

---

(1) Riddles.
(2) Cleverness.
(3) Humor.

يمكن التفكير فيها، كما يوجه إلى ضرورة أن تتعلق مشكلاته باستخدام الشئ، وشكله، ومادته التى صنع منها. ومن أمثلة بنود هذه الاختبار: الإنترنت، التلوث، تعاطى المخدرات، البطالة... الخ.

(8) اختبار النظم الاجتماعية[1]:

يقيس هذا الاختبار قدرة ***الحساسية للمشكلات***. ويتكون من جزأين، يتضمن كل جزء خمسة بنود، يسمح للمبحوث بخمس دقائق للإجابة عن جزء.

وتمثل بنود هذا الاختبار بعض النظم أو العادات الاجتماعية المعروفة (مثل الخدمة البريدية، حملات الانتخاب، الامتحانات...الخ)، ويطلب من الشخص المبحوث أن يذكر نوعين من التحسينات التى يقترح ادخالهما على كل منها لتصبح أفضل وأكثر فائدة ونفعاً لمجتمعنا.

- فمثلا: إذا قلنا: اذكر نوعين من التحسينات تقترح إدخالها على "نظام الزواج" فقد تقترح التحسينات التالية:

(أ) إنشاء دراسة للتدريب على مهام الحياة الزوجية فى المدارس الإعدادية والثانوية.

(ب) خلق عادة اجتماعية تؤيد أن تطلب النساء "يد الرجال للزواج".

(9) اختبار الأدوات[2] :

يقيس هذا الاختبار ***الحساسية للمشكلات***. ويتكون من جزأين، يتضمن كل جزء ستة بنود لأدوات مألوفة فى الحياة. (كالثلاجة، وساعة الحائط، والفيديو). ويطلب من المبحوث أن يذكر نوعين من التحسينات يقترح إدخالهما على كل منها لتصبح أكثر سهولة ويسرا فى استخدامها، وزمن الإجابة الخاص بكل جزء هو أربع دقائق.

---

(1) Social Institutions.

(2) Apparatus.

(10) اختبار بناء الشكل الهندسى[1] :

أعد "صفوت فرج" هذا الاختبار فى دراسته للإبداع لدى الفصاميين ، بإشراف "مصطفى سويف" ويقيس هذا الاختبار القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه رغم المشتتات التى يمكن أن يواجهها المبحوث متمثلة في وجود بعض الأشكال التى يمكن أن تتكرر فى بعض المجموعات وإن كانت لا تسير سيرا منتظما عبر المجموعات المختلفة حتى نهاية الاختبار. وقد تحدد زمن هذا الاختبار بثلاث دقائق فى بعض الدراسات، وخمس دقائق فى دراسات أخرى.

ويتكون هذا الاختبار من 12 مجموعة من الأشكال الهندسية، تحتوى كل مجموعة منها على خمسة أشكال، ومن مجموع الأشكال الموزعة خلال المجموعات يوجد شكل يبدأ فى المجموعة الأولى ويظهر فى المجموعات التالية متطورا ومضافا إليه خطوط أكثر من مرحلة إلى أخرى ليتدرج فى الاكتمال إلى أن يكتمل تماما فى المجموعة الأخيرة. كما يتضمن الاختبار بعض الأشكال التى تخطو عدة خطوات نحو الاكتمال ثم تتوقف، سواء من بداية الاختبار أو فى مجموعات متقدمة. ويطلب من المبحوث أن يتبع شكلا واحدا يبدأ فى المجموعة الأولى ليكتمل فى المجموعة الأخيرة دون أن يدع شكلا مشابها له يضلله، وأن يضع علامة على هذا الشكل فى كل مرحلة من مراحله.

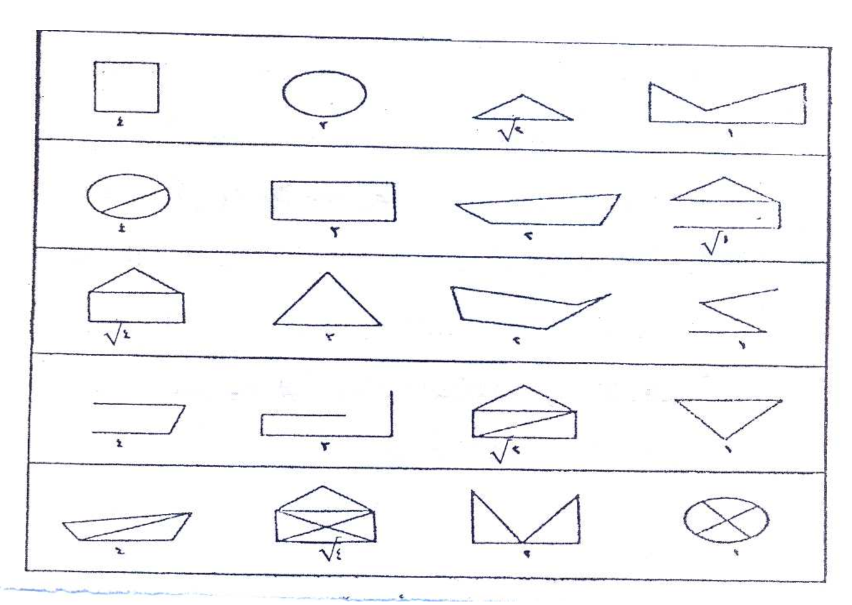
ويقدم للمبحوث مثال قبل البدء فى الاختبار مكون من ست مجموعات من الأشكال الهندسية وطريقة العمل المطلوبة. وذلك على النحو التالى:

مثال: تتبع مراحل تكميل هذا الشكل فى كل المجموعات، وضع علامة (√) فى كل خطوة. لا تدع شكلا مشابها يضللك أو خطوة تفوتك، وتأكد أن كل خط أضيف للشكل الصحيح فى مرحلة، ما زال موجودا فى المراحل التالية :

مثال :

---

(1) Maintaining Direction Figural (MDF).



(11) اختبار تكوين القصة الأولى[1] :

وهو من إعداد "صفوت فرج" ويقيس القدرة على ***مواصلة الاتجاه***، ويتكون الاختبار من (18) ثمانى عشرة مجموعة من الجمل، وتتضمن كل مجموعة أربع جمل متسقة. ويطلب من المبحوث أن يختار من كل مجموعة جملة واحدة، حسب ترتيب المجموعات، بحيث يخرج فى النهاية من هذه الجمل المختارة بقصة واحدة ومترابطة المعنى، وتصلح للعنوان الذى يقدم فى بداية الاختبار.

وقد قصد فى هذا الاختبار أن تتضمن هذه المجموعات بعض الجمل التى يمكن أن تترابط مع بعضها البعض بحيث تشير إلى إمكانية استمرارها وقدرتها على تكوين قصة ما. إلا أنه من الملاحظ على هذه الجمل التى تقف كمشتتات يمكن أن تحول دون الوصول إلى الاختيار الصحيح. ومن ثم فإن الاحتفاظ بالاتجاه إنما يتمثل فى هذا الاختبار فى قدرة الفرد على تركيز انتباهه على الاختبارات الصحيحة دون أن تحول هذه المشتتات بينه وبينها.

"مثال"

اقرأ المجموعات التالية من الجمل، واختر من كل مجموعة جملة واحدة، وضع

---

(1) Maintaining Direction Verbal 1 (MDV 1).

عليها علامـة (√) بحيث تكـون قصـة واضـحة المعنـى مترابطـة يصـلح لهـا العنـوان التالى:

وفاء ابن

(أ) أشرقت الشمس فى ذلك اليوم.
(ب) كان ذلك اليوم هو أول أيام عمله الجديد.
(ج) كان رجلا فقيرا مكافحا. (√)

(أ) وعندما نادته لم يسمع صوتها من شدة الريح.
(ب) أنفق كل ماله وكده فى تربية أبنائه وتعليمهم. (√)
(ج) وتعب وأرهق إذ كان جائعا.

(أ) وسقط مريضا بمرض غريب حار فيه الأطباء وأخذت آلامه تتزايد. (√)
(ب) واستمر فى الرقص والمرح مع أصدقائه حتى انقضى الليل.
(ج) واجتمعوا حول المائدة يتحدثون ساعات طويلة.

(أ) وهكذا تمكن من الحصول على ربح معقول.
(ب) وبذلك نجح فى الخطة التي وضعها لتحقيق آماله.
(ج) إلا أن ابنه الطبيب بذل جهداً في دراسة مرضه الغريب. (√)

(أ) وانتهت المعركة وكسب كل ما أنفق فى سبيل الحق.
(ب) وعاش مع أبنائه فى سعادة وهناء وقد استرد ماله.
(ج) وتمكن من شفائه شفاء تاما اعترافا بحبه ووفاء لتضحية أبيه. (√)

(12) اختبار تكوين القصة الثانية[1] :

وهـو الاختبـار الثالـث الـذى أعده صـفوت فرج فـى بطاريـة ***مواصـلة الاتجـاه***،

Maintaining Direction Verbal 2 (MDV 2)([1])

ويشبه هذا الاختبار فى بنائه العام الاختبار السابق، غير أنه يختلف عنه فى عدد الفقرات، إذ يتكون من (24) أربع وعشرين فقرة، أى أربع وعشرين مجموعة من الجمل. وعلى المبحوث أن يختار من كل منها جملة واحدة بحيث يستطيع أن يخرج من مجموعها بقصة واضحة مترابطة تصلح للعنوان الذى قدم به الاختبار، ألا وهو "رب ضارة نافعة".

أما الزمن الذى يستغرقه هذا الاختبار فيتراوح بين عشر دقائق وخمس عشرة دقيقة .

الخلاصة

نستطيع بعد عرضنا لعدة جوانب تتعلق بقياس الإبداع وتقديره ، استخلاص ما يأتي :

(1) يهدف القياس عامة إلى التحديد الكمي للظواهر والمتغيرات . ولا يعد هذا التحديد الكمي غاية في ذاته ولكنه وسيلة لأهداف أبعد ، مثل الوصول للقوانين المنظمة للسلوك والقدرات العقلية.

(2) كان هناك اعتقاد خاطئ لدى الكثيرين أن الإبداع لا يمكن قياسه وتقديره. ولكن الواقع يشهد بأن قياس القدرات بوجه عام والقدرات الإبداعية بوجه خاص من المجالات التي حظيت باهتمام مبكر في مجال علم النفس.

(3) إذا كان الاهتمام العالمي الجاد بدراسة الإبداع وقياسه قد بدأ منذ منتصف القرن التاسع عشر، فإن الاهتمام المحلي لم يتأخر كثيراً عن هذا التاريخ، حيث شهد قسم علم النفس بجامعة القاهرة اهتمامًا واضحًا في مدرسة علمية رائدة تحت إشراف العالم الجليل الأستاذ الدكتور / مصطفى سويف . صاحب ذلك أيضًا اهتمام ملحوظ في عدد من أقسام علم النفس بجامعات أخرى، مثل جامعة عين شمس، وجامعة المنصورة.

(4) ونظرًا لأن قياس المتغيرات يستلزم التحديد الإجرائي لها . فقد عرضنا للتعريفات الإجرائية للقدرات الإبداعية الأساسية، والمتمثلة في : الطلاقة، والمرونة ،

والأصــالة، والحساسـية للمشـكلات، ومواصــلة الاتجـاه. ثـم عرضـنا للمقـاييس الخاصة بها، من حيث طبيعتها ومكوناتها – لا من حيث طريقة تصحيحها.

(5) إذا كان هذا الفصل قد ركز على القياس النفسي في تقدير الإبداع ، فإن هناك أساليب وطرق أخرى لتقدير الإبداع منها على سبيل المثال وليس الحصر ، تحليل السير الذاتية، والقياس التاريخي، والعائد الحيوي . وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب الاعتماد على وسيلة واحدة في تقديرنا للإبداع ، وإنما يمكن الاعتماد على أكثر من وسيلة في هذا الشأن.

(6) وعلينا أن نعي أن طريقة قياس الإبداع تتوقف على عينة أو مجتمع الدراسة، فعلى حين تعد الاختبارات ملائمة في حالة الطلاب مثلاً، فإن دراسة السير الذاتية تعد أنسب في حالة المبدعين من الأدباء والعلماء على سبيل المثال .



الفصل السادس

تنمية الإبـــداع: الأسس و الأهداف وفئات الأساليب *

* اعداد : أ.د. زين العابدين درويش_ أستاذ علم نفس الإبداع وتنميته –قسم علم النفس –آداب القاهرة.

الفصل السادس
تنمية الإبــداع: الأسس و الأهداف
وفئات الأساليب

هذا الفصل :

يتقدم هذا الفصل –والفصل الذي يليه– بالكتاب الراهن خطوة للإمام ، فبعد أن عرضنا للأسس النظرية لفهم شخصية المبدع الفرد ، وبعد أن عرضنا لأساليب قياس الإبداع ، يتصدى هذا الفصل للجانب التطبيقي والعملي لدراسة الظاهرة الإبداعية، متمثلا في توجهات و أساليب تحسين الإمكانات الإبداعية. ونظرا للأهمية التطبيقية للإبداع في المجال التربوي والعلاجي، فضلا عن أهميته على المستوى الفردي والجماعي ، يقدم هذا الفصل نماذج مختارة للأساليب العملية والتربوية والعلاجية، مع بعض الشرح التفصيلي لأهدافها، وطرائق تطبيقها.

وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

- تُعرف المقصود بتنمية الإبداع
- تفرق بين مختلف محاور تنمية التفكير الإبداعي.
- تفرق بين جوانب تنمية الإبداع المتعلقة بالبيئة المؤثرة في الإبداع.
- تفرق بين جوانب تنمية الإبداع المتعلقة بالانسان.
- تفرق بين مختلف توجهات تنمية الإبداع : الاجرائية والتربوية والعلاجية
- تطبق بعض النماذج الممثلة للأساليب الاجرائية (العملية)
- تطبق بعض النماذج الممثلة للأساليب التربوية .
- تطبق بعض النماذج الممثلة للأساليب العلاجية.

الفصل السادس
تنمية الإبــداع: الأسس و الأهداف
وفئات الأساليب

تعكس مضامين هذا الفصل التوجه نحو ما أمكن تسميته "**تكنولوجيا الإبداع**"، بكل مايندرج تحت هذا المفهوم من تطبيقات عملية لما أسفرت عنه البحوث العلمية من معلومات ومكتشفات أساسية في هذا المجال، سواء فيما يختص بتنمية القدرات العقلية، ومختلف الخصال النفسية المرتبطة بالتفكير الإبداعى فى الأفراد والجماعات، عن طريق التعليم والتدريب؛ أو من خلال تهيئة الشروط أو الظروف البيئية الملائمة والمشجعة على التفكير الخلاق.

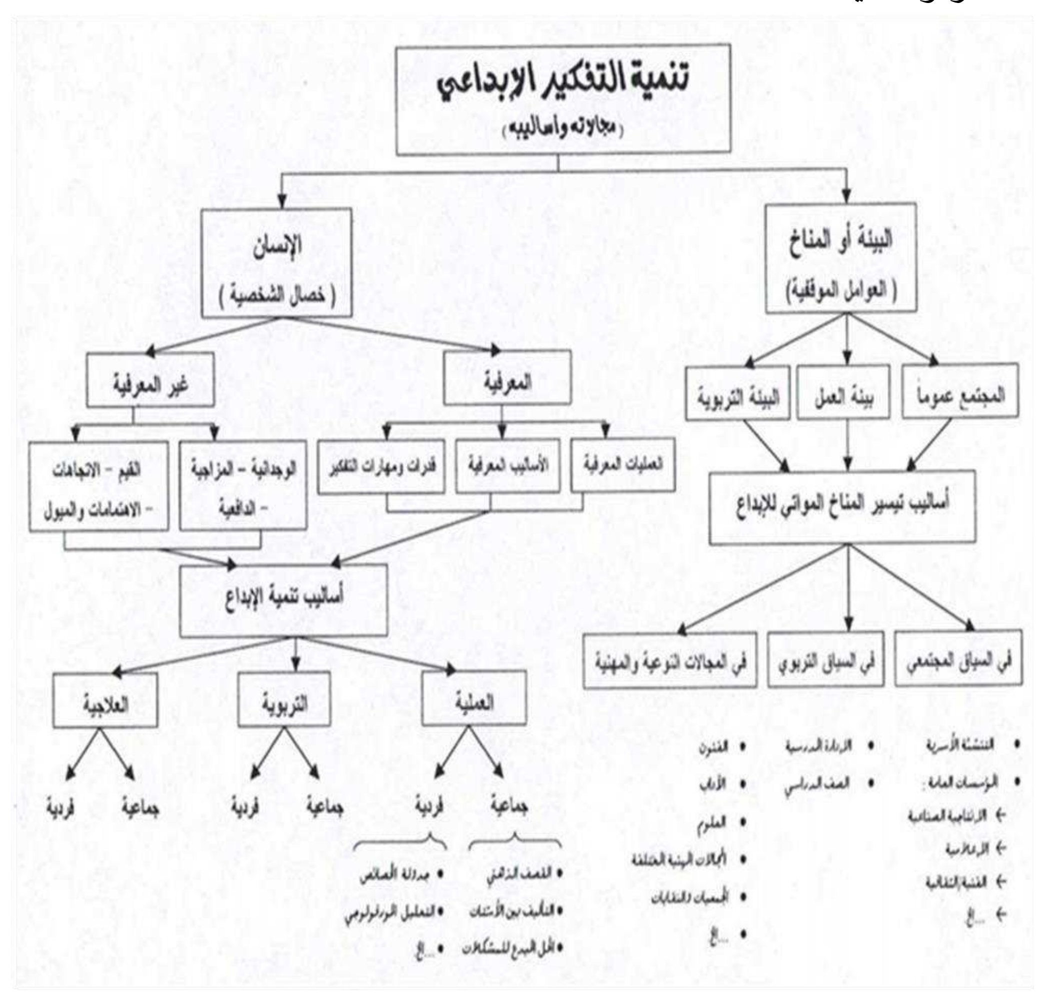
والواقع أن مجال "**تكنولوجيا الإبداع**" يمثل واحدا من أهم المجالات التى تحظى بقدر كبير من الاهتمام، منذ ستينيات القرن الماضي، سواء من جانب الباحثين فى السلوك الإبداعي فى أقسام ومعامل علم النفس بالجامعات ومراكز البحث العلمى المختلفة، أو من جانب العاملين فى قطاعات التربية، أوالصناعة، أو الإدارة، أو الفنون، أو غيرها من مجالات النشاط الانساني.

لكننا نعبُر كل ذلك الآن، لنعرض لمعالم الإطار الذى يضم مختلف أوجه النشاط فى هذا المجال؛ حيث نجد أن محور الاهتمام بتنمية **التفكير الإبداعي** جانبان:

الجانب الأول، يركز الباحثون فيه على البيئة، أو **المُناخ** بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة، تيسر الإبداع، أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد منه.

أما الجانب الآخر: فموضع الاهتمام الرئيسي فيه، هو **الإنسان** بخصاله المعرفية والوجدانية، ودوافعه، واتجاهاته، وسمات شخصيته عموماً.

وهذا ما توضحه **الخريطة التالية**، وما يندرج تحت كل جانب منهما من عناصر وتفاصيل مختلفة.



فيما يختص **بالجانب الأول، جانب المُناخ**، أو البيئة المؤثرة في الإبداع إيجابا أو سلبا، فإن جهود الباحثين فيه يتقاسمها مجالان رئيسيان:

(أ) البيئة المدرسية، أو **الأكاديمية، أو التربوية عموما**؛ حيث التركيز فيها على دراسة مواقف التعليم المختلفة، في إطار "**منظومة التعليم – التعلم**"، بما تشتمل عليه من علاقات التفاعل بين الطالب والمعلم، والظروف التي تمضى في ظلها عملية

التعليم ذاتها، والطرق والأساليب المختلفة المساعدة على الأداء الخلاق فيها، سواء من جانب المعلمين . بتعريضهم لخبرات التدريب المباشر على الإبداع بالبرامج المختلفة، أو التدريب غير المباشر، عن طريق النشرات والتوجيهات، والعروض المبسطة لنتائج البحوث العديدة حول دورهم في تنمية إبداع الطلاب في مواقف الدرس؛ أو من جانب التلاميذ والطلاب أنفسهم، بما يُتاح لهم من فرص التدريب المنظم على الإبداع داخل فصول الدراسة، أو بتهيئة المناخ الميسر لنشاطهم المبدع من خلال التعديل في النظم التعليمية القائمة، أو التغيير في برامج الدراسة ذاتها، أو ظروف البيئة التربوية/الأكاديمية بوجه عام.

وعادة ما يتخذ هذا التدريب غير المباشر للمعلمين صورة مدد لا ينقطع من النشرات العلمية المبسطة، متضمنة أحدث نتائج البحوث في هذا المجال (مثال: 159)•، أو القوائم التي تشتمل على الطرق المختلفة لتنمية الإبداع وتنشيط الخيال الخلاق داخل فصول الدراسة، وما يمكن أن تقوم عليه عملية التدريس من مبادئ أساسية تعين على صقل وتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب .

(ب) **بيئة العمل**[1]، في مؤسسات الإنتاج العلمي أو الصناعي أو غيرها؛ حيث التأكيد في دراسات هذا المجال على **المُناخ** الذي يعمل فيه الأفراد، ورصد الظروف الميسرة لممارسة النشاط المبدع، أو المعوقة له.

ومع الندرة النسبية للدراسات في هذا المجال، فإن ما تم التوصل إليه من نتائج فيها أتاح للباحثين فرصة تحديد **خصائص المُناخ المشجع على التفكير الخلاق**، الذي يُزيد من دافعية الأفراد للإنتاج الابتكاري، ويعين على دعم اتجاهاتهم الإيجابية نحو الأفكار الجديدة؛ في مقابل أنواع المُناخ الأخرى، بما تشتمل عليه من ظروف

Work- place environment1

معوقة للإبداع، أو محبطة لدافعية الشخص المبدع، أو تنطوي على تهديد صريح أو مستتر للنشاط الإبداعي عموما.

والواقع أن الباحثين في هذا الجانب يسلمون بصيغة أساسية مؤداها...

"أن الإبداع هو محصلة لما يشبه "اللقاء السعيد" بين أعلى الوظائف العقلية كفاءة،

وأكثر الخصال الوجدانية في الشخص المبدع فاعلية،

وأفضل أنواع المُناخ ملاءمة للتفكير الخلاق."

كما انتهوا إلى تحديد الأنواع الرئيسية للمُناخات المختلفة، المؤثرة (سلبا أو إيجابا) في تيسير الطاقة الإبداعية أو إخمادها، بحيث شملت: المناخ المشجع على الإبداع، والمناخ المساند، والمحايد، والمعوق، والمناخ المدمرللإبداع.

هذا ما يختص **بالجانب الأول، جانب المُناخ،** أو البيئة المؤثرة في الإبداع إيجابا أو سلبا.

جدول (6 -1) أمثلة للنشرات الموجهة للمعلمين

بعض الأمثلة للمبادئ والتوجيهات التي يتم بثها عبر النشرات الموجهة للمعلمين
- حسن التقدير من جانب المعلم للتفكير الإبداعي في التلاميذ وتشجيعهم عليه، واعتباره أمرا يتفوق في أهميته على تلقين المعلومات، وتقديم الحلول الجاهزة للمشكلات العلمية التي يقوم عليها الدرس.
- ضرورة تعليم التلاميذ احترام وتقدير أفكارهم الخلاقة، وتشجيعهم على التخيل المبدع (حتى ما يدخل منه في نطاق أحلام اليقظة وشطحات الوهم)، وزيادة ثقتهم في قدراتهم ورؤيتهم الخاصة للواقع المحيط بهم.
- تقديم قدر كاف من المعلومات المبسطة حول العملية الإبداعية، بما تنطوي عليه من مراحل وخطوات، وما يدخل فيها من صور التفاعل بين عناصرها المختلفة، بما يؤكد أنها عملية حية تقوم على محددات موضوعية، أكثر منها مسألة غيبية، أو تحكمها المصادفة.
- شحذ حساسية الطلاب وزيادة وعيهم بالمشكلات والمثيرات المختلفة في البيئة المحيطة.

- تنمية سمة التحمل والصبر على الأفكار الجديدة وغير المألوفة.
- تهيئة المناخ الملائم والميسر للنشاط المبدع داخل الفصل الدراسي.
- تعليم الطالب مهارات تجنب طعن الأقران في أفكاره المبدعة، وكيف يصبح أقل تعرضا للإيذاء من جانبهم، مع عدم التضحية بقدرته على الإبداع، أو التنازل عن أفكاره الخلاقة في نفس الوقت.
- تبديد إحساس الطالب بالرهبة من الأعمال العظيمة والكشوف العلمية الهائلة.
- خلق المبررات، وانتهاز كل الفرص التي تجعل من التفكير الإبداعي أمرا مطلوبا وضروريا... إلخ.

بالانتقال إلى **الجانب الآخر** في مجال تنمية الإبداع، **حيث الإنسان** (فردا أو جماعة) هو محور الاهتمام المباشر؛ يلاحظ أن هناك أنواعا مختلفة من أساليب تنشيط التفكير الإبداعي وما يتصل به من مهارات، يمكن تصنيفها في **ثلاث فئات عريضة**⇐[2]

الأولى؛ هي فئة **الأساليب العملية** (أو الإجرائية).

والثانية؛ هي **الأساليب التربوية**.

⇐ [1] موازيا لهذا التصنيف المقدم، هناك تصنيفات أخرى، ومنها مثلا تصنيف برامج التدريب على الإبداع في أربع فئات، تشمل ما يأتي:

أ- برامج تنمية القدرة على استشفاف المشكلات، وتستهدف شحذ حساسية الفرد للمواقف والأحداث والأشياء التي تنطوي على مشكلات تتطلب الحل.

ب- برامج التدريب على مهارات الحل المبدع للمشكلات، وتقوم على إمداد الفرد بالخبرات والمهارات المختلفة، من خلال مجموعة متنوعة من أساليب وطرق الحل الابتكاري للمشكلات.

ج - البرامج التي تسعى إلى توعية الأفراد بطبيعة الخصال الوجدانية التي يمكن أن تيسر أو تعوق عملية الإبداع، والطرق التي يمكن بها التقليل من الآثار السلبية لهذه الخصال.

د- البرامج التي تستهدف إعداد الأفراد، وتنمية مهاراتهم في التأثير على الآخرين لتقبل أفكارهم المبدعة، أو تشجيعهم ومساندتهم (101).

أما **الفئة الثالثة**، فهي ما يمكن أن يُطلق عليها اسم "**الأساليب العلاجية**".

وينبغي ألا يتبادر إلى الذهن أن هذا التصنيف يقيم حدودا فاصلة وجامدة بين الأساليب المختلفة، لأننا لا نعدم قدرا من التداخل فيما بينها وبين بعضها البعض أحيانا، بحسب الغرض الذي تُستخدم من أجله، والجانب الذي تركز عليه في شخصية الفرد، والمجال الذي تتجه هذه الأساليب لخدمة أهدافه الخاصة.

الفئة الأولي : **الأساليب العملية**

فيما يختص بهذه **الأساليب العملية** (أوالإجرائية[1])، فإنها تتجه في معظم الحالات، إلى التدريب على **توليد الأفكار**، وتقوم على خطط ومبادئ محددة لتحقيق أغراض معينة، أو مواجهة أو حل مشكلات ذات طابع عملي غالبا (وعلمي أحيانا)، كتصميم جهاز جديد، أو إعلان مؤثر عن سلعة معينة، أو خلق أسواق جديدة للمنتجات الصناعية، أو غير ذلك من الأهداف؛ ثم هي تركز أساسا على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وهى العمليات النفسية التي تشمل المعرفة، والإدراك، والفهم، والتذكر...؛ وإن لم يغفل بعضها سمات أخرى في الشخصية، كالسمات المزاجية وغيرها.

وهذه الأساليب، تصنف غالبا إلى أساليب تقدم في المواقف الفردية لحل المشكلات ، وأخرى تقدم في المواقف الجماعية لحل المشكلات. وما سنلحظه هو أن الاساليب التي تقدم في المواقف الفردية يمكن استخدامها في المواقف الجماعية، بينما العكس ليس صحيحا دائما.

---

[1] Operational

ومن أهم الأساليب التي تقدم في **المواقف الجماعية** ، وأكثرها شيوعا مايُعرف باسم"**القصف الذهني**⇐"[1]، وأسلوب "**الحل المبدع للمشكلات**" [2], أما أقلها شيوعا في الاستخدام عمليا فهو مايُعرف علميا باسم "**التأليف بين الأشتات المتباعدة**"[3] . وسوف نكتفي في هذا السياق علي عرض مختصر للمبادئ التي يقوم عليها الأسلوب الأول (القصف الذهني) ، بحيث يقدم المزيد من المعلومات عنه و عن باقي الأساليب في فصل خصص لهذا الغرض.

المهم أن هذه الأساليب العملية السابقة صُممت أساسا للتدريب الجماعي للراشدين في مجالات العمل المختلفة (وفي مجال العمل الصناعي بوجه خاص)، وإن أُدخل عليها من التعديلات بعد ذلك ما جعلها ملائمة للاستخدام الجمعي أيضا بين تلاميذ المدارس وطلاب الجامعات، وفي بعض المواقف التعليمية المختلفة.

وفيما يختص بأسلوب "**القصف الذهني**" [3] فإنه يقوم على **مبدأين رئيسيين، تترتب عليهما أربع قواعد** يلزم اتباعها في جلسات توليد الأفكار، لأغراض حل مشكلات معينة بهذا الأسلوب.

⇐ [1] يترجم مصطلح brainstorming باسماء عديدة منها العصف الذهني ، والتفاكر ، والقصف الذهني ، و تقوم هذه التسمية الاخيرة (القصف الذهني) على تصور موقف حل المشكلة على أنه موقف تحد بين طرفين، العقل البشرى (أو المخ) من جانب، والمشكلة التي تتطلب الحل، من جانب آخر، وفي مواجهة هذه المشكلة والبحث عن حل لابد للعقل من الالتفاف حولها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة. أما هذه الحيل فهي الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تكاد تشبه قصف المدفع الرشاش لطلقات الرصاص. وهذا تصوير تقريبي لعملية القصف الذهني بالمعنى الذي قصده صاحب هذا الأسلوب غالبا (أنظر: 109).

[1] Brain-storming

[2] Creative Problem Solving

[3] Synectics

أحد هذين المبدأين يؤكد ضرورة "**إرجاء التقييم أو النقد**"[1] لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

أما **المبدأ الثاني** فيؤكد معنى أن "**الكم يولد الكيف**"[2]، وينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات تأتى تالية لعدد من الحلول غير الجيدة، أو الأفكار الأقل أصالة.⇐[1]

أما **القواعد الأربع** التي تترتب على هذين المبدأين، والتي تمثل في مجموعها الإجراءات واجبة الاتباع في جلسات القصف الذهني، فتتلخص في الآتي:

1- ضرورة تجنب النقد:

2- إطلاق حرية التفكير، والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها مادامت متصلة بالمشكلة موضع الاهتمام(109).

3- الكم مطلوب:

4- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها:

والمهم أنه يتم تسجيل هذه الأفكار أثناء الجلسة على شريط تسجيل أو بطريقة الاختزال، أوباستخدام السبورة الذكية، المجهزة بكاميرا تسجل كل مايطرحه الفريق المشارك في جلسة القصف الذهني من أفكار، مما يعين علي تقييمها ونقدها في جلسات تالية.

وتُراعى اعتبارات عديدة في عقد جلسات القصف الذهني هذه، سواء فيما يتصل بتكوين المجموعة، أو حجمها، أو مستوى خبرة أعضائها بالمشكلة المطلوب حلها،

---

(1) Deferment of judgment

(2) Quantity breeds quality

⇐ [1] يقوم هذا المبدأ على افتراض مستمد أصلا من النظرية الترابطية associationism ومؤداها أن أقرب التداعيات إلى الذهن هي الأفكار المعتادة أو المألوفة، أو هي الأفكار الأكثر قبولا لدى الآخرين، وأنه لكي نصل إلى الأفكار الأصيلة، أو تتسم بالنفاذ أو بالمهارة ...إلخ. لابد أن نستنفد أولا ذخيرتنا من الأفكار التقليدية، والتداعيات القريبة والمألوفة، ومحاولة الخلاص من أسرها وسيطرتها على تفكيرنا.

ومن يقوم بأعمال السكرتارية والتسجيل ...إلخ.؛ وأسبق من كل ذلك ما يختص بالمشكلة ذاتها، وحدود الاهتمام بها، وما يدخل في مسار عملية القصف الذهني وديناميإتها، أو صور التفاعل بين أعضائها، والضوابط التي تستخدم فيها.

هذا مايتصل بأسلوب "**القصف الذهني**" في توليد الأفكار الإبداعية، أو النواتج الابتكارية.[1]

لكن هناك مجموعة أخرى من الأساليب العملية تتميز بكونها أكثر بساطة مما سبق، وقد أُعدت بحيث **يمكن للفرد استخدامها بنفسه كوسيلة لتنشيط قدرته على توليد الأفكار، وزيادة مهاراته الخاصة في بلوغ الحلول المبتكرة للمشكلات**، ولذلك يُدخلها الباحثون في فئة ما يسمى بـ "**الأساليب الفردية الذاتية**"[(2)] في التدريب على الإبداع.

وبطبيعة الحال فإن كفاءة هذه الأساليب رهن بمدى دافعية الشخص الذي يستخدمها، ومقدار مثابرته على اتباع توجيهاتها، ودقته في تنفيذ ما يدخل فيها من إجراءات.

ومن أهم هذه الأساليب الفردية ما يأتي:

* التغيير في الخصائص[(3)]:
* التحليل المورفولوجي[(4)]:
* أسلوب البدائل الممكنة:[(5)]

---

1 **Innovative products**

(2) **Self-help technique**

(3) **Attribute listing**

(4) **Morphological analysis**

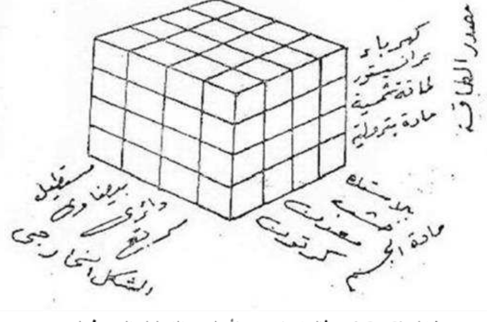
(5) **Check-listing**

ويعد أسلوب "**التحليل المورفولوجي**"، **أو البنائي**"، مثالا جيدة على الأساليب الفردية. ***و***يقوم هذا الأسلوب على فكرة التحليل لبنية أي مشكلة إلى أبعادها المهمة، ثم تحليل كل بُعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات التي يمكن أن ينحل إليها كل بُعد، مما يمثل عناصر مستقلة فيه، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من "**التكوينات الفكرية**" (أو التوافيق والتباديل) بين هذه العناصر جميعا وبعضها البعض.

وبطبيعة الحال فإن كثيرا منها يمكن أن تكون حلولا غير عملية للمشكلة، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب يدخل فيها عملية تقييم لجدوى وكفاءة أي حل يبدو قابلا للتنفيذ العملي، وفي نفس الوقت يعتبر أكثر الحلول جِدة وأصالة.

ويوضح الشكل 6– 2 مثالا لاستخدام هذا الأسلوب في محاولة افتراضية لتطوير أحد الأجهزة التكنولوجية المعروفة، وهو "**جهاز عرض الشرائح**"[1]، وقد اعتبرت الجوانب التالية أبعادا مهمة في هذا المنتج الصناعي:

- مصدر الطاقة؛
- الشكل أو الهيئة الخارجية للجهاز؛
- مادة الجسم الخارجي.



شكل (6 -2): مثال توضيحي لأسلوب التحليل المورفولوجي

(1) Slide projector

واعتبر أنه يندرج تحت كل بعد من هذه الأبعاد **أربعة عناصر** مختلفة، ومستقلة عن بعضها البعض، ويمكن أن تتولد عنها احتمالات عديدة حين يشترك كل عنصر منها مع غيره من بقية العناصر في مختلف الأبعاد في صنع "**توليفة مبتكرة**" لجهاز مكتمل من هذا النوع، لا يقل عددها عن 64 جهازا مختلفا في جزئية واحدة على الأقل، وهذا العدد هو محصلة التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر المختلفة في الأبعاد الثلاثة؛ وهى هنا 4 × 4 × 4 = 64.

ثم هناك ما يمكن تسميته بأسلوب "**المُدخل والمردود**"[1]، (أو المُدخلات والمُخرجات)، ويفيد عادة في حل مشكلات تصميم أو تطوير الأجهزة التي يدخل فيها استخدام الطاقة بصورة أو بأخرى. والخطوة العملية الأولى في هذا الأسلوب هي تحديد "**المردود**" للمشكلة، ويمثل هنا الحل المرغوب، أما "المُدخل" فيمثله الطاقة التي يقوم عليها عمل الجهاز المطلوب تطويره.

أوضح تطبيق ممكن لهذا الأسلوب حين نكون بصدد مشكلة تطوير جهاز للإنذار المبكر بالحريق مثلا؛ في هذه الحالة "**المُدخل**" هو الحريق (أو النار) أما "**المردود**" فهو الحل المطلوب، وهو "**أسرع إنذار بوجود حريق**". وفي موقف البحث عن أفضل تطوير للجهاز من هذا النوع، يطرح الشخص على نفسه عددا من الأسئلة يمكن أن تنتهي به إلى الحل الأمثل أو "**المردود المبتكر**". ومن هذه الأسئلة مثلا:

1- ما هي أنواع المخرجات (أو النواتج) التي تنتج مباشرة عن هذا **المُدخل المحدد** (الحريق)؟ – بمعنى آخر، ما هي الظواهر الملموسة التي يمكن على أساسها الإحساس بوجود نار أو حريق؟؛ وهنا نلاحظ أن "الحريق" يمكن التنبه لوجوده من خلال الإحساس بزيادة ملحوظة في درجة الحرارة مثلا، أو شدة الضوء، أو وجود

---

(1) **Output-input technique**

نواتج غازية يمكن شمها، أو رؤية دخان متكاثف...إلخ.

2- هل يمكن لأي من هذه الظواهر أن يعين بشكل مباشر على إنتاج "**المردود**" المطلوب، وهو هنا الإنذار المبكر بوجود حريق؟. وفيما يبدو فإن استخدام أي من هذه الظواهر (درجة الحرارة، أو شدة الضوء، أو تكاثف الدخان..) بصورتها المباشرة قد لا يصلح مؤشرا لوجود حريق، أو أداة للإنذار به، فلابد أن يكون الحريق قد بلغ حدا من الشدة، ومن قوة التدمير، ما يجعل الاعتماد على هذه الظواهر بشكل مباشر حلا قاصرا تماما.

3- إذن .. ما هي ردود الفعل المختلفة التي يمكن أن تترتب على الحرارة العالية مثلا، أو الدخان الكثيف، أو شدة الضوء..إلخ. – هذا سؤال مهم جدا لمن يستخدم هذا الأسلوب، وتكمن أهميته في أنه يدفع إلى محاولة حصر كل ردود الفعل المادية والكيميائية وغيرها، مما يمكن أن تسببه الحرارة العالية، ومنها مثلا تمدد المعادن والسوائل والغازات، كما يمكن أن يترتب عليها انصهار المعادن، وتغيرات في التركيب الكيميائي للمواد..إلخ. كذلك هناك ردود فعل أخرى مادية وكيميائية يمكن أن تنتج عن شدة الضوء، وتكاثف الدخان.. وهكذا. وإذن هناك مبرر واضح لمحاولة الإجابة على السؤال التالي:

4- هل يمكن لأي من ردود الفعل هذه أن يُستخدم لإنجاز "المردود"، (أو الحل) المطلوب؟، **وأيها أكثر ملاءمة لأن تكون أفضل المؤشرات حساسية وسرعة في الإنذار بوجود حريق.؟** .. إلخ.

وفيما يبدو فإنه أسلوب يتميز بقدر عال من الفاعلية في حل هذه النوعية الخاصة من المشكلات التكنولوجية (141).

هذا ما يتصل بفئة **الأساليب العملية** (الجماعية، أو الفردية/الذاتية) المعروفة في مجال تنمية الإبداع، وإن تكن هناك أساليب أخرى (غير ماذُكر)، لكنها أقل أهمية، ومحدودة نسبيا فيما تخدمه من أغراض.

الفئة الثانية : **الأساليب التربوية**

بالنسبة لهذه الأساليب التربوية (أو التعليمية)، فإنها تتبع نظما مختلفة عما هو سائد في الأساليب العملية غالبا، وتتميز عنها في أنها تقوم على طرق أكثر عمومية وشمولا في تنمية الإبداع، وفي ملاءمتها لمختلف أوجه النشاط المبدع، وفي اهتمامها بإحداث تغييرات أساسية في العمليات النفسية المعرفية وغيرها، وفي اتجاهات الفرد وقيمه الخاصة ودوافعه...، بالصورة التي تعينه على شحذ طاقاته الخلاقة واستخدامها بكفاءة أعلى؛ فضلا عن اتجاهها المقصود نحو تنمية إحساس الفرد بقدرته على الخلق والابتكار، وزيادة ثقته بنفسه باعتباره مفكرا (انظر:61 ، 23).

وهذه الأساليب التربوية **أقرب لأن تكون برامج مخططة للتدريب على الإبداع عموما، أكثر منها أساليب خاصة لتنمية مهارات توليد الأفكار أو حل المشكلات بشكل محدد**؛ وإن تكن هناك صيغ معدلة من أساليب "القصف الذهني" و "التأليف بين الأشتات" و "الحل المبدع للمشكلات" تتخذ طابع البرنامج التعليمي، وقد أُعدت بحيث يمكن استخدامها لتنمية الإبداع بين طلاب المدارس والجامعات أيضا. (142).

عموما، فإن معظم هذه الأساليب التربوية يتمثل بالنموذج المعروف في التعليم المبرمج (136)، بما فيه من طرق مختلفة تمكن الشخص من الاعتماد على نفسه في فهم ما يُقدم إليه من دروس، وحل ما يتضمنه البرنامج من تدريبات أو مشكلات، ولذلك فأهم ما تتميز به هذه الأساليب (أو البرامج) هو شيوع استخدامها في فصول الدراسة لتنمية الإبداع بين تلاميذ المدارس من الأطفال والمراهقين بوجه خاص.

وعادة يُقدم مضمون هذه البرامج في صورة كتيبات مطبوعة تشتمل على

مجموعة الدروس التي يمكن للفرد تعلُمها بنفسه، أو بمعاونة معلم الفصل (أمثلة لها:30، 39، 104). وأحيانا أخرى يتخذ هذا المضمون طابع المادة المبرمجة في صورة مسجلة على أشرطة (مثلا: 31، 46 ، 47 ، 169)؛ وهناك من البرامج ما يُقدم مضمونه في صورة ممارسة فعلية من جانب التلاميذ (بتوجيه المعلم) للأنشطة الفنية الإبداعية المختلفة (137، 167)، وبعضها تكون مادتها **اختبارات التفكير الإبداعي** ذاتها، حيث يمثل البرنامج هنا خطة لتوفير المُناخ الملائم لأفضل أداء ممكن على هذه الاختبارات، بما يُنمى في الطالب العادات العقلية والحالات الوجدانية المعينة له على التفكير الخلاق (40 ، 96).

وسوف نكتفي هنا بتقديم ما يعتبر أكثر هذه البرامج أهمية وشيوعا في مجال تنمية الإبداع بين طلاب المدارس والجامعات عموما، ومنها البرامج التربوية التالية:

1- برنامج التفكير المنتج⇐:[1]

ويمثل واحدا من الجهود الممتازة في مجال التدريب على الإبداع لتلاميذ الصفين الخامس والسادس بالمدارس الابتدائية، وقد بدأ تنفيذه كمشروع تعليمي واسع النطاق بواسطة مجموعة من الباحثين الأمريكيين، وبدأ النشر عنه منذ عام1961، وتعددت النماذج المتطورة من هذا البرنامج منذ ذلك التاريخ، وإلى وقت قريب نسبيا (24، 107).

أقرب توضيح لطبيعة هذا البرنامج هو ما تقوم عليه السلسلة الأولى من دروسه لتعليم **المهارات العامة لحل المشكلات**، وتتكون هذه السلسلة من 16 درسا

⇐[1] *يُعرف هذا البرنامج باسم* The Purdo Creative Thinking Program : PCTP.

(1) Prodctive Thinking Program

تشملها مجموعة من الكتيبات (16 كتيبا يتراوح عدد صفحاتها بين 25 و 50 صفحة)؛ أما من حيث المضمون فيتخذ كل واحد من هذه الدروس صورة محاولة للكشف عن لغز أو سر حدث ما، يأخذ طابع القصة الخيالية، ويشارك التلاميذ في الكشف عنه بصحبة شخصيات رئيسية في القصة، دورها أن تُلقى ببعض التوجيهات للتلاميذ من حين لآخر (في نص القصة المطبوعة)، أي تشير عليهم ببعض المبادئ التي يمكن استخدامها في حل المشكلات، أو توضح لهم كيف أن عدم اتباعها، أو انتهاكها، يمكن أن يعوق، أو يتعارض مع التفكير الواضح في أي مشكلة.

وأهم ما يميز دروس هذا البرنامج أن مادتها بالغة التشويق لأنها مقدمة في صورة رسومات هزلية طريفة، ومثيرة لفضول الصغار، ومحفزة لهم على كشف اللغز أو حل المشكلة التي تقوم عليها القصة.

ومن الأهداف الرئيسية التي يسعى هذا البرنامج لتحقيقها أن يغير من الاتجاه العام لدى التلميذ نحو التفكير، كعملية وكناتج معا، وذلك بتنمية ثقته بنفسه من خلال تشجيعه على معالجة مهام عقلية معقدة تتطلب المثابرة العقلية ومداومة التفكير، ومن خلال تأكيد بعض المبادئ المهمة مثل: "**لا تخف من الخطأ**" أو "**لا تسلم بالفشل من أول عقبة**"، أو "**كل شخص يمكنه تعلُم كيف يستخدم عقله**" ... إلخ.

كذلك يعمل البرنامج على **تأصيل مجموعة من العادات الفكرية المهمة،** فيسعى إلى تعليم التلميذ كيف يحدد المشكلة التي يعالجها بأسلوبه الخاص وبكلماته، وكيف يخطط بنفسه طريقة تناوله لها، وكيف يرتب أفكاره حولها، كما يسعى إلى تعليمه تقييم هذه الأفكار، واستكشاف ما هو رئيسي ومهم فيها، وكيف يختبر فاعلية هذه الأفكار على محك الحقائق المتصلة بالمشكلة موضع اهتمامه؛ كما ينمى المرونة الذهنية لدى التلميذ من خلال تعليمه النظر إلى المشكلة من وجهة نظر أخرى، إذا تعذر عليه حلها، أو تعثر في موضع ما منها.

وهناك فرصة أمام التلميذ في هذا البرنامج لتدعيم مهاراته في هذه المحاولات عن طريق التكرار المقصود للتوجيهات والمبادئ التي تعين على حل المشكلة بطريقة فعالة.

وبالإضافة إلى التدعيم للمهارات عن طريق التكرار، يتعرض الطالب أيضا لما يسمى"**التدعيم بالعبرة**"[1]، وذلك من خلال ملاحظته لأبطال القصة وهم يحلون هذه الألغاز بنجاح، باستخدام التوجيهات المختلفة ومبادئ التفكير التي يتضمنها الدرس.

وبوجه عام تشير نتائج التطبيق المبكر لهذا البرنامج (باستخدام اختبارات التفكير الإبداعي كمحكات لقياس فاعليته) عن تفوق حاسم في الحل المبدع للمشكلات للمجموعة التي تعرضت لخبرات التدريب بهذا البرنامج، مقارنة بأخرى لم تتعرض لخبرات التدريب هذه (26). وأوضحت تجربة أخرى (95) أن **آثار هذا التدريب ظلت باقية** بعد انقضاء خمسة شهور على تلقي مضامينه المختلفة.

2- برنامج بوردو لتنمية التفكير الإبداعي[⇐1]

وهو برنامج قامت بتصميمه مجموعة الباحثين بجامعة بوردو بالولايات المتحدة الأمريكية لتنمية قدرات إبداعية محددة هي: **الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والتفصيل** – عند تلاميذ الابتدائي (الصفوف من الثالث إلى الخامس)، وزيادة ثقتهم فيما يملكونه من هذه القدرات، ودعم الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو التفكير الإبداعي ونحو المبتكرين في مختلف المجالات.

---

(1) Vicarious reinofrcement

⇐ [1] يُعرف هذا البرنامج باسم: Thinking Creatively: A guide to training creative imagination وقد تم إعداده بمركز ويسكونسن للبحوث والتنمية للتعلم المعرفي بجامعة ويسكونسن بالولايات المتحدة الأمريكية (37).

ويتكون هذا البرنامج من سلسلة من الدروس (قوامها 28 درسا) مسجلة على أشرطة بأصوات إذاعية مدربة، وفي بعض الدراسات يستغرق تقديم هذه الدروس 28 أسبوعا (درس واحد أسبوعيا) (46)، وفي دراسات أخرى يُقدم في 16 درسا يستغرق تقديمها ستة أسابيع فقط (133)، تحت إشراف مدرس مدرب على المهام المختلفة التي يتطلبها تقديم البرنامج والتمرينات التطبيقية المتنوعة على كل درس؛ ويتعرض الطفل في كل درس منها إلى نوعين من المعلومات:

(أ) بعض الأفكار والمبادئ التي تؤدى إلى تحسن القدرة الإبداعية المعينة، ويستغرق ذلك ما بين ثلاث إلى خمس دقائق.

(ب) قصة أحد الرواد المبدعين من العلماء أو المستكشفين أو الزعماء السياسيين أو غيرهم، **تقدم في إطار درامي مع خلفية من الموسيقى التصويرية الملائمة**. وعادة تستغرق هذه الفقرة من الدرس بين سبع وعشر دقائق؛ ويعقب ذلك (في كل جلسة تدريب) تقديم عدد من التمرينات تشتمل على مواد لفظية وشكلية مطبوعة لتنمية قدرات الإبداع المختلفة.

وقد قُدر لهذا البرنامج من الذيوع والانتشار ما جعله يمثل مشروعا تجاريا مربحا، بقدر ما هو مشروع علمي وتربوي ناجح كشفت الدراسات المختلفة عن فاعليته في تنمية قدرات التفكير الإبداعي بين تلاميذ المدارس (أنظر: 46 ، 47 ، 48).

3- *برنامج التدريب على الخيال الخلاق*[1]

وهو برنامج أعد أصلا ليلائم المراهقين من طلاب المدارس، وهو بمثابة محاولة للجمع بين المكونات الأساسية للإبداع، مما كشفت عنه الدراسات المختلفة،

(1) A guide to training creative imagination

وبين الاتجاهات الإبداعية والأساليب التي تنمى الإنتاج الواعي والمنظم للأفكار الخلاقة، في صورة برنامج متكامل يجمع بين التشويق والإفادة بالمعلومات، ويحاول زيادة وعى الطلاب وحسن تقديرهم للأفكار الجديدة، وتعليمهم أساليب إنتاج الأفكار، والتوفيق فيما بينها لخلق تكوينات فكرية جديدة منها، وذلك من خلال ما يقدم في البرنامج من تدريب للقدرات الإبداعية، وتوفير مناخ يشيع فيه المرح، ويشجع على التلقائية وانطلاق الخيال.

يُقدم مضمون البرنامج في شكل حوار مصور يدور بين **أربع شخصيات رئيسية** في قصة خيالية، **إحداها شخصية عالم مخترع** يحاول أن يعلم الشخصيات الثلاث الأخرى الاتجاهات الإبداعية والأساليب المختلفة لحل المشكلات، وهو غالبا مشغول بالتفكير في شيء ما، اختراع جهاز أو حل مشكلة ...إلخ.، **الشخصية الثانية يمثلها شاب يتميز بروح الدعابة والمرح**، وهو شغوف بالتحدي العقلي، وبتقديم الأفكار الجديدة لحل المشكلات، أما **الشخصية الثالثة** فتمثل في القصة دور الصديق الذي يحتاج إلى المساعدة في خلق الأفكار الجديدة. وتبقى **الشخصية الأخيرة** ويقوم بها ما يعتبر "**مهرج البرنامج**" الذي نادرا ما يفهم أي شيء بوضوح، ويبدى من الأفكار ما يتسم غالبا بالتفاهة والحمق، مما يتيح الفرصة للآخرين لتكرار توضيح الاتجاهات الإبداعية الملائمة (والتي يدخل فيها التسامح إزاء الأفكار التافهة وتقبلها برضى، بل وبسعادة أحيانا).

وطوال البرنامج يواجه الأصدقاء الأربعة مشكلات عديدة، سهلة أو صعبة، وتقوم الشخصية الأولى (العالم المخترع) بدور الشخص الموضح لإجراءات حلها حلا مبدعا، والشارح للاتجاهات الملائمة والمعينة على حل هذه المشكلات، حيث يقوم الآخرون بتطبيقها والإفادة منها.

والواقع أن البرنامج يقوم على عدة مسلمات، منها:

1- أن معظم المراهقين لا يعنيهم، أو على الأقل ليس لديهم اهتمام خاص بالإبداع أو الاختراع، ولا بقيمة الأفكار الجديدة في مختلف مجالات الحياة، ولذلك فإن هذا البرنامج يمكن أن يعينهم على اكتشاف قدرتهم على التفكير الخلاق، ويزيد من قدرتهم على تحديد مستقبلهم المهني في مجال الآداب أو الفنون أو العلوم أو التكنولوجيا أو غير ذلك من المجالات.

2- أن الاتجاهات الملائمة أساسية لأي نشاط مبدع، ولذلك يفيد التعرف على الاتجاهات الملائمة لحل المشكلات في شخصيات القصة في تعليم المراهقين حسن تقدير الأفكار الجديدة أو غير المألوفة، والتقبل الواعي لأفكار الآخرين.

3- أنه يمكن أن تُنمَى الطاقة الإبداعية في الطالب المراهق إذا تيسر له فهم طبيعة إجراءات (أو أساليب) التفكير المبدع المستخدمة بواسطة الآخرين، والتي تعينهم على تكوين الأفكار؛ ويتحقق ذلك في البرنامج من خلال شخصية العالم المخترع الذي يعلم الشخصيات الأخرى الأساليب التي تعينهم على توليد الأفكار وحل المشكلات، والتي يدخل فيها أسلوب "**البدائل الممكنة**"، و"**التحليل المورفولوجي**"، وصيغة معدلة من أسلوب "**التأليف بين الأشتات المتباعدة**". مثلا.

4- المسلمة الأخيرة والأساسية، أنه في أي برنامج، يتعرض الأفراد عادة لضغوط مختلفة من شأنها أن تُكف انطلاق الخيال، ولذلك يحاول هذا البرنامج تجنب مثل هذه الضغوط المعوقة للتدفق الحر للأفكار، فيعمد إلى توفير مُناخ يعين على التلقائية، وتتوفر فيه فرص التقبل السمْح للأفكار مهما تكن تفاهتها أو سخفها، وقد تحقق ذلك عن طريق إدخال بعض الحيل التي تشيع روح الدعابة والمرح في الموقف، أو تقديم بعض المشكلات التي تتسم بطابع كوميدي أو فكاهي.

والمهم أن هذه المسلمات، وأسبق منها التسليم بأن قوام تنمية الإبداع مكونات

أساسية ثلاثة (هي القدرات الإبداعية، والاتجاهات المتقبلة والمقدرة للإبداع، وأساليب تنمية مهارات حل المشكلات) . تمثل في مجموعها العناصر المهمة في هذا البرنامج التعليمي الذي يتميز بالبساطة الواضحة؛ سواء في تقديمه أو تعليمه بالنسبة للمعلم، أو في أدائه من جانب الطلاب.

4- برنامج التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات:

وقد تم إعداد هذا البرنامج لتدريب الراشدين من طلاب الجامعات أو العاملين في المجالات المختلفة على مهارات الحل المبدع للمشكلات (111، 112)، ويستهدف بالإضافة إلى ذلك زيادة ثقة الأفراد في قدرتهم على الإبداع، وشحذ دافعيتهم للإنجاز الخلاق، وزيادة وعيهم بالمشكلات الوجدانية والإدراكية المؤثرة سلبا في العملية الإبداعية؛ ثم إكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحو الصور المختلفة من النشاط المبدع...إلخ.

ويستغرق تقديم مواد هذا البرنامج حوالي 24 ساعة موزعة على 16 جلسة تدريب (لمدة ثلاثة أيام)، وقد كُرست أولي هذه الجلسات للتعريف بطبيعة العملية الإبداعية، وما يتصل بها من عمليات نفسية أخرى، والتوعية بالعوامل المختلفة المعوقة لها، ثم بالاتجاهات والعادات الملائمة للتفكير المبدع. أما الجلسات التالية فيتم فيها التدريب على الطرق والأساليب المختلفة لتوليد الأفكار، ويمثل فيها بشكل رئيسي أسلوب "**البدائل الممكنة**"، وباتباع نفس المبادئ والقواعد المعروفة في أسلوب"**القصف الذهني**" أساسا . أما آخر جلسات البرنامج فقد خُصصت للتدريب على طرق **تقييم الأفكار** والحلول المختلفة التي يتم التوصل إليها (142).

ومما يضيف إلى قيمة هذا البرنامج الدراسات التجريبية العديدة التي أُجريت لتقييم فاعليته في تنمية إبداع الأفراد، وتأصيل العناصر المختلفة التي يقوم عليها، في

صورة كتيبات تعليمية مفصلة (111، 112) تعين على حسن الإفادة، وفهم طبيعة النشاط الخلاق في موقف حل المشكلات.

5- *برنامج التدريب على حل مشكلات المستقبل*⇐[1]

وهو برنامج تعليمي (172)، أمكن تطبيقه بنجاح على تلاميذ وطلاب المدارس في مختلف مراحل التعليم العام بالولايات المتحدة الأمريكية؛ ويقوم أساسا على استخدام مبادئ وقواعد أسلوب "**القصف الذهني**"، وتشتمل مواده على معلومات عن المستقبل. في صورة مشكلات يحتمل أن تواجه الناس عام 2030 **(بحسب الرؤية المستقبلية لمصر مثلا)** . ومجموعة من التوجيهات التي تعين على إكساب المهارات المختلفة، والاتجاهات والعادات الملائمة والمساعدة على بلوغ الحلول المبتكرة لهذا النوع من المشكلات. ويجرى التدريب في هذا البرنامج بنظام الجماعة الصغيرة أو **الفريق المكون من أربعة أفراد فقط**، وبتوجيه من المدرس المدرب على هذه المهمة من قبل.

والمتبع ان يتم اختيار أفراد هذا الفريق على أسس معينة منها درجة التحصيل في برامج تمهيدية مبسطة مثلا، أو درجات الأداء على بعض اختبارات التفكير الإبداعي، أو غير ذلك من محكات **تقدير مستوى الاستعداد الإبداعي**، ليمكن على أساسه إحداث نوع من التكافؤ المعقول بين أفراد الفريق من ناحية، ومن ناحية أخرى ضمان مستوى ملائم للمشاركة في هذا النوع من النشاط.

المهم أن هذا البرنامج بدأ تنفيذه عمليا في عام 1977 (بعد إجراء عدد من

⇐ [1] Program - Future Problem Solving وقد أنشئت منذ سنوات مؤسسة (غير هادفة للربح) في نطاق جامعة مينوسوتا الأمريكية لتحقيق أغراضه، ذات نجاحات مشهودة في هذا المجال.

[1] **The Future problem Solving**

التجارب لتقدير مدى فاعليته في تنمية الإبداع) بتدريب ما يقرب من 300 مدرس على طريقة تطبيقه داخل فصول الدراسة، وطُبق البرنامج بالفعل على ما يقرب من 3000 طالب في ذلك العام في حوالي 150 مدرسة في أنحاء مختلفة من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد حقق مؤخرا شعبية واسعة في الأوساط التربوية كواحد من البرامج التعليمية المفيدة في تنمية الإبداع لدى طلاب المدارس.

وننتقل إلى فئة **الأساليب العلاجية** في مجال تنمية الإبداع.

الفئة الثالثة : **الأساليب العلاجية**

تقوم هذه الأساليب على افتراض أساسي مؤداه أن التغيير في العملية الإبداعية أمر ممكن؛ وأنها مهما أُعيقت في الفرد، أو تعرضت للإحباط أو الكف، يمكن أن تُعالج بحيث

تستعيد كفاءتها وتكشف عن مواطن القوة فيها.

وتتجه هذه الأساليب في تنشيط العملية الإبداعية، وجهتين:

الأولى؛ يُركز فيها على الخصال الوجدانية في الشخصية، ويُعنى بمساعدة الفرد على تخطى العقبات والتغلب على العوائق التي تحول دون الاستخدام الفعال لإمكاناته، كما يُعنى فيها بتعهد الجوانب البناءة في شخصيته بالرعاية والتوجيه.

ومن الأساليب التي تتجه هذه الوجهة ما يقوم على مفهوم "**تقمص الدور**"[1]، ويتضمن معاونة الشخص على تبنى فكرة أو اعتقاد أنه شخص مبدع، ومن ثم يكون عليه أن يؤدى دوره بوصفه شخصا مبدعا فعلا، وأن يسلك مسلكه ...إلخ.

---

(1) Role-playing

وأسلوب آخر يقوم على عملية "**التنويم الصناعي**"[1]، ويستخدم لتحقيق نفس الأغراض السابقة لكنه ينهض على افتراض وجود تشابه بين سلوك الشخص تحت ظروف التنويم، وبين سلوك المبدع أثناء ممارسته لعملية الإبداع. ويُنظر إلى هذا الأسلوب أحيانا بوصفه طريقة للعلاج النفسي، على أساس أنه في حالة التنويم يمكن أن تتكشف للفرد مشكلاته، ويكون لذلك أثره في حلها، وهذا يؤدى إلى تحسين طاقاته الخلاقة، وتخليص العملية الإبداعية من العوامل المكبلة لها، أو المعوقة لنشاطها (141).

كذلك يمكن أن يدخل في هذه الوجهة استخدام ما يُعرف باسم "**العائد الحيوي**"[2]؛ وهو أسلوب يمثل امتدادا تطبيقيا لما كشفت عنه التجارب الحديثة في مجال **التعلم** (85)، ويقوم أساسا على استخدام بعض الأدوات المعملية المخصصة أصلا لرصد وتسجيل بعض العمليات الفسيولوجية (التي تتم داخل الإنسان، وعلى غير وعى منه)، وعرض نتائج هذا التسجيل على مرأى ومسمع من الشخص نفسه بواسطة مبينات أو مؤشرات بصرية أو سمعية، وبذلك يصبح الشخص منتبها لما يدور بداخله من عمليات فسيولوجية لحظة بلحظة؛ ثم عن طريق الملاحظة الدقيقة لما يصحب هذه العمليات من تغيرات شعورية مختلفة، يستطيع هذا الشخص أن يربط بين حالته الفسيولوجية هذه وبين حالته النفسية.

من ناحية أخرى يتم تدريب الشخص (بواسطة المعالج السلوكي المتخصص عادة) على **التحكم الإرادي** في سير هذه العمليات الفسيولوجية باستغلال قوانين التعلم المختلفة، بحيث يمكن عن طريق قوانين التكرار والتدعيم أن يزيد هذا الشخص من تواتر حدوث التغيرات الفسيولوجية لديه، أو يقلل منها، وبذلك يدخلها في دائرة التحكم

---

(1) Hypnosis

(2) Bio-feedback

الإرادي من جانبه.

وعادة يوجه هذا التحكم الإرادي إلى أحد هدفين رئيسيين:

(أ) إما علاج بعض الاضطرابات النفسية التي يمكن أن تؤثر سلبا في الإنجاز الإبداعي، ويدخل فيها القلق والتوتر...إلخ.

(ب) أو تعديل بعض الأنماط السلوكية المستقرة (نتيجة تعلم سابق) – المعوقة للنشاط المبدع بصورة أو بأخرى⇐ [1].

وأكثر التجارب التي أجريت بهذا الأسلوب، بهدف تنمية الإبداع، قامت على استخدام **العائد الحيوي لموجات المخ**، والتي أمكن تسجيلها وعرضها على الشخص، بحيث يتعرف (خلال جلسات العلاج) على حالته النفسية/الفسيولوجية؛ اعتمادا على ما يُعرف باسم آلية "**الرصد الذاتي**"(1) لهذه الحالة؛ أو يكون **رؤية إدراكية** خاصة بشكل أو خصائص هذه الموجات لديه، في حالة اضطرابها، ثم حين يكون في حالة نفسية معتدلة أو مساعدة على الإبداع، والتي يتعلم طريقة استعادتها باستخدام آلية أخري، هي آلية "**التنظيم الذاتي**"(2)، لظروف حياته العادية، خارج جلسات العلاج.

وعموما، فإن هذا الأسلوب يستهدف تعليم الفرد كيفية استخدام هذه المؤشرات الفسيولوجية/البيولوجية، لكي يمكنه بعد ذلك أن يحتفظ أو **يستعيد إراديا**، **الحالة النفسية الملائمة لممارسة نشاطه المبدع** (65، 142).

هذا ما يتصل بالوجهة الأولى في فئة الأساليب العلاجية.

⇐ [1] أنظر الاستخدامات المختلفة لهذا الأسلوب في العلاج السلوكي في الفصل الأول من كتاب: "مرجع في علم النفس الإكلينيكي"، (د. مصطفى سويف وآخرون)، نشر دار المعارف بالقاهرة.

(1) Self-monitoring

(2) Self-regulation

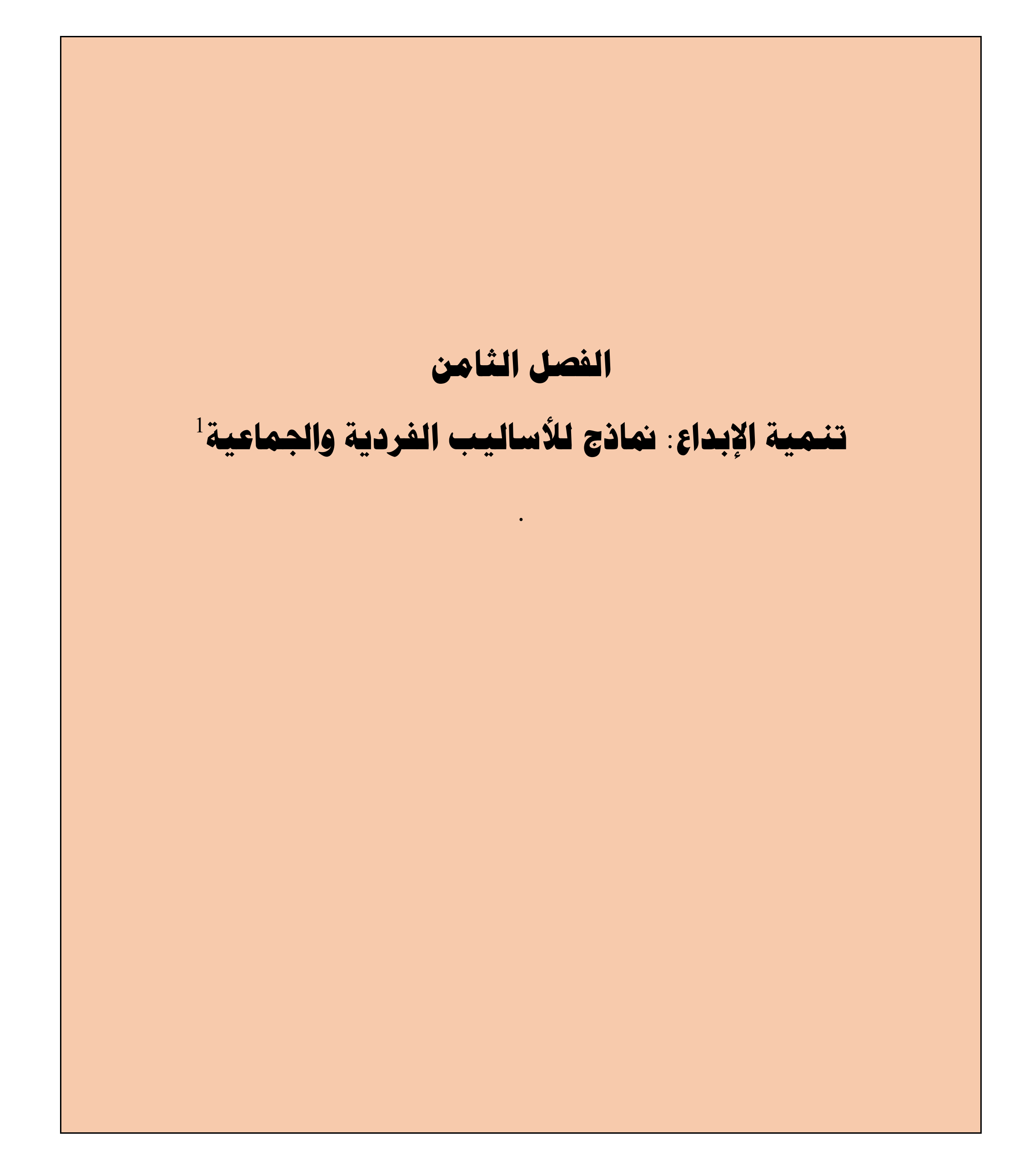
أما **الوجهة الأخرى،** فتتضمن عددا من طرق تنشيط العملية الإبداعية من خلال التأثير في العمليات المعرفية عموما، عن طريق ما يسمى "**تغيير حالة الوعي**"[1] لدى الفرد، سواء بتعميقه بأسلوب "**الاسترخاء والتأمل**" مثلا، أو بإحداث "**هزة**" فيه باستخدام أية مواد كيميائية محققة للغرض. (2) و (141).

بهذا ينتهي الحديث عن أساليب وبرامج تنمية الإبداع بصورها المختلفة، وأهدافها المتنوعة؛ وبطبيعة الحال فإن ما تم عرضه لا يمثل حصرا شاملا لها جميعا، وإنما هي أمثلة تتفاوت في درجة أهميتها من مجال لآخر، كما تختلف في وجهتها بحسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ونترك للفصل التالي (الفصل السابع) عرض عدد من النماذج للأساليب العملية الفردية منها والجماعية.

---

(1) Altring stqte of consciousness



الفصل الثامن

تنمية الإبداع: نماذج للأساليب الفردية والجماعية[1]

.

[1] -اعداد نبوية شاهين : أستاذ علم النفس المعرفي والإبداع المساعد بقسم علم النفس – آداب القاهرة

الفصل السابع
تنمية الإبداع: نماذج للأساليب الفردية والجماعية

هذا الفصل :

يكمل هذا الفصل ما عرضنا له اجمالا في الفصل السابق ، حيث يعرض لنماذج من أساليب تحسين الإمكانية الإبداعية، ولكنه يتناولها من مدخل مختلف ، حيث يعرض لنماذج من أساليب تنمية الإبداع، مقارنًا ومميزا بين ما يصلح منها للاستخدام في المواقف الفردية ، مقابل ما يصلح استخدامه في المواقف الجماعية. وهو ما يعد خاتمة لهذا القسم من الكتاب الذي خصصناه لاستعراض مختلف جوانب الإبداع الفردي ، سواء من زاوية التأصيل النظري ، أو من زاوية القياس، أو من زاوية التطبيق وتنمية المهارات الإبداعية، وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

- تفرق بين نماذج تنمية الإبداع الفردية مقابل الجماعية.
- تطبق بعض النماذج الممثلة للأساليب الفردية.
- تطبق بعض النماذج الممثلة للأساليب الجماعية.

الفصل السابع
تنمية الإبداع: نماذج للأساليب الفردية والجماعية

أكدت البحوث والدراسات المتواصلة إمكانية التدريب على التفكير الإبداعي وتنميته،وتعددت أساليب ووسائل تنمية الإبداع لمساعدة الأفراد على توليد أفكار أصيلة ، وتتطلب هذه الأساليب عملا جادا في تعلمها والتدرب عليها وممارستها حتى يتم إتقانها.

ظهرت هذه الأساليب في بداية الأمر في مجال الصناعة والتجارة ، حيث كانت الأفكار الجديدة أساسا لتصميم وتطوير عديد من المنتجات ، وداعمة للشركات المصنعة في سوق المال والأعمال . واستخدمت فيما بعد في المدارس من أجل مساعدة الطلاب على التفكير بطريقة إبداعية . وقد أثبتت نتائج الدراسات فعالية هذه الأساليب في مساعدة الأطفال والكبار على إنتاج أفكار فريدة ونافعة.وتتمثل فعالية هذه الأساليب في قدرتها على محاكاة أو استثارة العمليات المعرفية المحددة للإبداع ، وتنمية الاتجاهات الإيجابية اللازمة للإبداع ، وتنمية مجموعة من المهارات تم الإشارة إليها مسبقا منها: الطلاقة (توليد أكبر عدد من الأفكار)، والمرونة (توليد أفكار متنوعة الفئات)، الأصالة (توليد أفكار فريدة ونادرة) ، والتفاصيل (إضافة تفاصيل لتطوير الأفكار).

وتركز عملية تنمية الإبداع على محورين : الأول: هو محور المناخ ، أو البيئة ، أو الظروف الموقفية الحياتية بمختلف صورها ، التي من شأنها تيسير الإبداع أو إعاقته. والمحور الثاني : هو الإنسان ، بمختلف خصاله المعرفية ،والوجدانية، ودوافعه، واتجاهاته ، وسمات شخصيته.

ومع تنوع أساليب تنمية الإبداع فأنه يصعب تصور طريقة أو أسلوب أفضل للتنمية بمعزل عن الخصال النفسية والديموجرافية للمتدربين ، والفروق الثقافية ، وما يمكن

أن يكون متاحا من وسائل تكنولوجية تسهم بفعالية في عملية التنمية ، ومحاور إهتمام أسلوب التنمية ، ومحكاته التقويمية.

وقبل البدء في عرض هذه الاستراتيجيات ، تجدر بنا الإشارة إلى الشروط الواجب توافرها عند استخدام أساليب تنمية التفكير الإبداعي ، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

1- اختيار المكان المناسب : ويعني الابتعاد عن أى مكان قد يثير المقاطعة أثناء التفكير في حل المشكلة .
2- توفير الوسائل المساعدة : مثل الأقلام ، الأوراق، اللوحات الحائطية أو الورقية ، أو أجهزة العرض .
3- تحديد المدة الزمنية اللازمة لكل أسلوب: حيث تختلف المدة الزمنية المطلوبة لاستخدام كل استراتيجية باختلاف طبيعة ومتطلبات الاستراتيجية ، وذلك من أجل عدم الإفراط في المناقشة دون الانتهاء من إكمال مراحل أو متطلبات الاستراتيجية المستخدمة.
4- بدء الجلسة بأعصاب هادئة : وتعني أن تسود جلسات توليد الأفكار هدوء الأعصاب ، وخلو الذهن من التفكير في القضايا الجانبية.
5- التوقف عند الشعور بالتعب أو الملل أثناء مناقشة المشكلة: وتعني توقف الفريق عن المناقشة إذا ما شعر بانخفاض مستوى الطاقة ، والانتقال إلى موضوع آخر أكثر دافعية وجاذبية.

أساليب تنمية الإبداع

نعرض فيما يلي لعدد من أساليب تنمية الإبداع ، يتم تقديمها كنماذج يشيع استخدامها في تنمية القدرة على توليد الفكار الخلاقة ، أو مهارات الحل الإبداعي للمشكلات، أو باعتبارها حيلا مساعدة لتنشيط الخيال ، أو التفكير الإبداعي عموما. ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين هما:

أ- الأساليب الفردية

ب- الأساليب الجماعية .

وتجدر الإشارة هنا ، أن الاساليب الفردية يمكن استخدامها (بقليل من التطويع) في المواقف الجماعية ، إنما العكس ليس صحيحا دائما ، فالاساليب الجماعية قد لا تكون ملائمة بالقدر الكافي لتنمية الإبداع الفردي .

ونعرض فيما يلي ببعض التفصيل لأساليب كل فئة:

أولاً : الأساليب الفردية

تتميز الأساليب الفردية لتنمية الإبداع بأنها أكثر بساطة ، وقد أُعدت بحيث يمكن لأي فرد استخدامها بنفسه كوسيلة لتنشيط قدرته على توليد الأفكار ، وزيادة مهاراته الخاصة في التوصل إلى الحلول المبتكرة للمشكلات ، ولذلك تعرف باسم الأساليب الفردية الذاتية في التدريب على الإبداع.

وتتوقف كفاءة هذه الأساليب على مدى دافعية الشخص المستخدم لها ، ومقدار مثابرته على اتباع توجيهاتها ، ودقته في تنفيذ ما يدخل فيها من إجراءات ، ومن أهم هذه الأساليب الفردية ما يلي:

[1] التغيير في الخصائص[1] :

هو أسلوب بسيط ومباشر للتفكير في مقترحات أو توليد أفكار تستهدف تحسين أو تعديل منتج ما، ويحدد الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب ما هو مهم وأساسي من الخصائص المميزة لهذا المنتج، وأن ينظر إلى كل خاصية من هذه الخواص على أنها عنصر قابل لصور عديدة من التغيير أو التحسين ، وعليه أن يطرح بعد ذلك أكبر عدد ممكن من الأفكار أو مقترحات التطوير الممكنة بالنسبة لخاصية معينة.

ويستخدم هذا الأسلوب في عدة مجالات منها المنتجات الصناعية ، ومجال الفن أو الأدب ،أو العلم وغيرها، ففي مجال التأليف القصصي يمكن الإفادة من هذا الأسلوب في التحديد، ثم في التغيير المنظم في الخصائص الهامة في القصة مثل : الموقف ، أو الشخصيات ، أو البكة القصصية ؛والأمر نفسه في مجال الإنتاج الفني التشكيلي حيث يتم تغيير خصائص هامة مثل اللون ، ومساحة الفراغ، وعناصر الموضوع.

[2] برنامج سكامبر[2] (الأسئلة المحفزة لتوليد الأفكار)

تعد هذه الطريقة أداة لتحديث منتجات أو خدمات جديدة، وهي عبارة عن قائمة (Check List) يمكن من خلالها مساعدتنا على التفكير للتغيير الذي يمكن عمله للخدمات، أو المنتجات الحالية لتظهر في شكل جديد وحديث. ويمكن الاستفادة من هذه التغييرات كمقترحات لأفكار مباشرة أو كنقطة بداية لفكرة يتم العمل بها مستقبلاً. وقد امتد استخدام هذا البرنامج ليشمل عديد من المجالات مثل ، التعليم ، والسياسة ، والصحة، والخدمات الاجتماعية.

---

[1] Attribute listing

[2] - SCAMPER

وكلمة سكامبر كلمة اختزالية ، حيث يمثل كل حرف فيها مجالا من مجالات طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار. وتعني كلمة سكامبر اصطلاحا "الانطلاق، أو الجري، والعدو، بمرح..." كما أن كل حرف من الحروف السبعة يشير إلى الحرف الأول من الكلمات أو المهارات التي تشكل في مجملها "قائمة توليد الأفكار". وفيما يلي شرحا لكيفية طرح الأسئلة المرتبطة بكل مجال من مجالات سكامبر بهدف تحسين وتطوير الأشياء أو توليد أفكار جديدة.

برنامج سكامبر (الأسئلة المحفزة لتوليد الأفكار)

SCAMPER

1- الإبدال (S) Substitute

أن تبدل شيئا ما في المنتج أو الفكرة بشرط أن يتغير إلى الأفضل. هنا يمكن طرح عدد من الاسئلة مثل " ماذا يمكن أن تستخدم بدلا من هذا الشئ؟ أو ما المواد التي يمكن إحلالها في هذا الشئ؟ . أن كثير من الحلول لكثير من المشكلات ماهي إلا عبارة عن نتيجة لعملية إبدال أو إحلال.

2- الدمج (C) Combine

هو تجميع الأشياء مع بعضها البعض لتكون شيئا واحدا. وبمعنى آخر : أن نضيف فكرة إلى الشيء فيصبح أفضل وأحسن أو أن ندمج شيئين معاً. من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال : كيف يمكن دمج جزأين أو فكرتين ببعضمهما البعض؟ أو هل هناك شيئين يمكن ضمهما بدلا من التفكير بشئ جديد كليا؟

3- التكييف أو الملائمة Adapt(A)

ويعني أن نغير في مواصفات أو خواص الشيء حتى يتكيف مع البيئة الجديدة له أو يتناسب مع الحالة الجديدة. من الأسئلة التي يمكن طرحها: ما الشئ المشابه له؟ أو ما الشئ الذي يمكن محاكاته؟ . للتعامل مع هذه الأسئلة ينبغي تغيير شئ معروف لدينا بهدف حل مشكلة ما. فالكثير من الانتاجات الإبداعية ما هي إلا تكييفا لأفكار قديمة. على سبيل المثال ، الكثير من موضات الملابس الجديدة اقتبست أفكارها من موديلات قديمة.

4- التعديل (التصغير أو التكبير) Modify(M)

هو تغيير الشكل أو النوع من خلال استخدام ألوان أخرى، أو أصوات أخرى، أو حركة أخرى، أو شكل آخر، أو حجم آخر، أو طعم آخر، أو رائحــة أخرى...الخ. أوتكبير في الشكل أو النوع من خلال الإضافة إليه وجعله أكثر ارتفاعا، أو أكثر قوة، أو أكثر سمكا، أو أكثر طولا.أو تصغير الشيء ليكون أصغر أو أقل من خلال جعله أصغر، أو أخف، أو أبطأ، أو أقل حدوثا وتكرارا، أو أقل سمكا . مثال ، تغيير طفيف لبعض مكونات السيارات الجديدة يجعلها أكثر إقبالا عليها، أو جعل الشئ أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه حاليا (تكبير شاشة التليفزيون لكي يمكن رؤيتها عن بعد)، أو جعل الشئ أصغر وأخف (إنتاج هواتف محمولة بحجم القلم).

5- الاستخدامات الأخرى (Put to Other Uses(P

استخدام الشئ لأغراض غير تلك التي وضع من أجلها أصلا. من الأسئلة التي يمكن طرحها : هل يمكن استخدام هذا الشئ استخدامات أخرى؟ أو هل يمكن استغلال هذه الأجزاء من أجل تحقيق أهداف أخرى؟. مثال ، عملية إعادة التدوير أو الاستخدام لكثير من الأشياء سواء كانت أوراق ، أو علب مشروبات غازية أو حقائب بلاستيكية.

6- الحذف (Eliminate(E

ويعني حذف أو إلغاء بعض العناصر. من الأسئلة التي يمكن طرحها : هل يمكن حذف جزء من أجزاء هذا الشئ؟ أو هل جميع الأجزاء المكونة لهذا الشئ مهمة؟ أو هل من المهم حل هذه المشكلة. مثال ، تقديم منتجات غذائية جديدة خالية من السكر أو الدهون، ويمكن في بعض الأحيان غض النظر عن المشكلة بدلا من محاولة حلها وخاصة عندما تكون المشكلة غير مهمة.

7- العكس (Reverse(R وإعادة الترتيب (Rearrange(R

يتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة : الأول ، يتضمن هل يمكن تنفيذ العمل بطريقة عكسية ؟ هل يمكن استخدام هذا الشئ بشكل مختلف عن استخدامه الحالي؟ مثال ، تصميم جاكيت له وجهين بحيث يمكن قلبه أو عكسه حسب حالة الطقس . أما المجال الثاني من الأسئلة فيتضمن الأسئلة المرتبطة بإعادة ترتيب هذا الشئ؟ هل يمكن إتباع تسلسل آخر لهذا الشئ؟ هل يمكن استبدال الأجزاء ؟.

ومن خلال تطبيق الأسئلة المرتبطة بكل مجال على المشكلة التي يواجهها الشخص ، سنلاحظ ظهور أفكار وحلول جديدة. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري طرح جميع الأسئلة الموجودة في المجالات السبعة ، وأنما يتوقف ذلك على طبيعة ونوع الموقف أو الحالة أو المشكلة موضع البحث.

[3] أسلوب الخريطة الذهنية[1]

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة في تحفيز التفكير الإبداعي والإنتاجي ، وابتكرها توني بوزان Tony Buzan في نهاية الستينيات من القرن العشرين. يعتمد هذا الأسلوب على رسم وكتابة كل ما يريده الفرد على ورقة واحدة بطريقة منظمة تساعد على التركيز والتذكر والتفكير، حيث أنها توظف نشاطات نصفي المخ بصورة متكاملة ، حيث يختص الجزء الأيمن من المخ بالخيال ، والألوان ، والرسم ، والأصوات . أما الشق الأيسر من المخ فيختص بالحساب ، والمنطق ، والألوان . فتجمع طريقة الخريطة الذهنية بين الجانب الكتابي المختصر بكلمات معدودة(الجزء الأيسر من المخ) مع الجانب الشكلي (الجزء الأيمن من المخ) ، مما يساعد على ربط الشئ المراد تذكره برسمه معينة.

اقتبس بوزان فكرة الخريطة الذهنية من صورة الخلية العصبية التي يتكون من الملايين منها مخ الإنسان. فالخلية العصبية لها نقطة مركزية وأذرع متفرعة منها، ومن كل ذراع تتفرع أذرع أصغر وأدق . ففهمنا للخلية العصبية يجعلنا نفهم دماغنا بشكل أكبر وربما لهذا السبب تكون الخريطة الذهنية أقرب في شكلها إلى الخلايا العصبية. ويعتمد أسلوب الخريطة الذهنية على نفس الطريقة المتسلسلة في التفكير ، حيث تبدأ من نقطة مركزية محددة ، ثم تسمح للأفكار بالتدفق . فهي عبارة عن رسم توضيحى له فكرة رئيسية بالمنتصف وتنقسم منه فروع أخرى من الأفكار الفرعية، وتعتمد فكرة الخريطة الذهنية على ربط الأفكار ذات صلة مع بعضها البعض لسهولة تذكرها ولسهولة تحليل الموضوع ككل وهذه هى الفائدة الأقوى هنا. ويوجد نوعين من الخرائط الذهنية هما : الخرائط الذهنية اليدوية ، والخرائط الذهنية الرقمية ، والتي تنطبق عليها خطوات رسم الخرائط الذهنية

[1] Mind mapping

اليدوية غير أنها تعتمد في في تصميمها ورسمها على برامج الحاسب ، التي تولد بشكل تلقائي فروع انسيابية للأفكار المنبثقة من الفكرة المركزية، مع إمكانية تعديلها وتحريكها وإضافة الصور والرموز إليها من مكتبات الصور . يفضل العمل بشكل يدوي مباشرة ثم الانتقال إلى التطبيقات الآلية المساعدة والتي سوف نتحدث عنها لاحقا.

متطلبات الخرائط الذهنية اليدوية

- ورقة كبيرة ويستحسن مقاس أكبر من A4 ، تستخدم بالعرض ، ولا يشترط لون معين.
- أقلام متعددة الأحجام والأنواع والألوان ، بحيث يكون لديك ثلاثة أقلام على الأقل.
- مكان هادئ ومريح.
- فكرة أو عمل تود التخطيط له .

خطوات رسم الخريطة الذهنية

- أبدأ من منتصف الورقة ، اكتب الفكرة الرئيسئة للعمل، فإن كنت تريد أن تحدد أنماط الأشخاص في الاجتماعات وطريقة التعامل معهم ، على سبيل المثال، ابدأ بكتابة الفكرة الرئيسية في منتصف الصفحة.
- ابدأ بجعل الأفكار تتدفق ، لا تجعل قيودا تحكمك في وضع الأفكار، ضع أي فكرة لها علاقة بالموضوع وإن كانت الأفكار غير مرتبة فلا تهتم بذلك.
- اجعل لكل فكرة فرعا من منتصف الصفحة (عنوان الفكرة) وكلمة افتتاحية تدل عليها ، واستخدم هنا الألوان والرسومات المرتبطة بالفكرة لتميز كل فكرة على حده عن الأفكار الأخرى.
- عند الإنتهاء من ذلك ، قم بعملية فحص شاملة على الورقة للتأكد من الترتيب.

ملاجظات يجب وضعها في الاعتبار

- بإمكانك أن تضع أفرع للفروع ، لذا إذا اخترت في مكان فكرة ما ، فلا تتردد ولا تضع الوقت في التفكير ، ضع علامة مرجعية تفيد بإعادة النظر بعد الانتهاء من التخطيط بالكامل.
- عدم التقيد بشكل محدد في مخططك.
- إذا شعرت بحالة جمود في توليد الأفكار أثناء القيام بعمل المخطط ، فلا تتوقف بل استمر في رسم الفروع والدوائر والأشكال ، فذلك يساعد على توليد الأفكار.
- إذا قمت بعمل الخطوات السابقة ، فاعلم أنك حصلت على خريطة ذهنية رائعة، وتذكر إذا كررت عمل هذه الخرائط في أكثر من مجال فإن قدرتك على الإبداع في هذا المجال ستصبح أفضل.
- وبذلك تكون لديك خريطة ذهنية تساعدك على التركيز والتذكر.

[4] الخريطة الذهنية الرقمية

هي رسوم إبداعية تخطيطية حرة، قائمة على برامج كمبيوترية متخصصة، تتكون من فروع تتشعب من المركز باستخدام الخطوط والكلمات ، والرموز والألوان ، وتستخدم لتمثيل العلاقات بين الأفكار والمعلومات.وتوجد برامج حاسوب متخصصة برسم خرائط الذهن تدعى برامج التخطيط الذهني[1] منها : برنامج فريمايند Free Mind، وبرنامج انسبيريشن Inspiration، وبرنامج مايندمستير Mindmeister ، وبرنامج اي مايند ماب I Mindmap.

[5] **برامج الكمبيوتر لتنمية التفكير الإبداعي**

يمكن تصنيف برامج تنمية الإبداع من خلال الكمبيوتر في فئتين:

---

[1] (Mind Mapping Software)

الأولى: تتضمن برامج التعليم بمساعدة الكمبيوتر ،حيث تهدف إلى زيادة فعالية تعلم التلاميذ للمناهج والمقررات الدراسية، وتنمية المهارات المعرفية المتصلة بها ، بما يؤدي إلى تحسن مستوى التحصيل الدراسي لهم . وتحقق هذه البرامج قدرا من التفاعل بين المتعلم والمادة العلمية، وتعنمد على مبادئ التعلم والتدعيم من خلال التعريف بالعائد . وتنتظم في هذه الفئة ثلاث فئات من البرامج هي : المران والممارسة[1] ، وبرامج المعلم الشحصي[2] ، وبرامج المحاكاة والنمذجة[3]. وتحقق هذه البرامج زيادة دافعية المتعلم وسهولة التعلم.

الثانية: تتضمن برامج التعلم الاستكشافي ، أو التعلم عن طريق الخبرة الذاتية ، حيث تهدف إلى تنمية المهارات العقلية التي لا ترتبط مباشرة بالمناهج الدراسية، ومن بينها مهارات التفكير الإبداعي، وهنا يتم وضع الفرد أمام سلسلة من المشكلات والمواقف التخيلية التي تتطلب بدائل مختلفة للحل ، ولا تركز على مجرد الوصول إلى حل واحد صحيح. وترتب على ذلك تعديل بيئة التعلم لتصبح بيئة استكشافية مفتوحة النهايات تشجع على التعلم الإيجابي وحل المشكلات . واللغة الشائعة هنا هي لغة اللوجو ،وبرامج الرسم بالكمبيوتر، والتأليف الموسيقي، وألعاب المغامرة التي تعتمد على وضع الطفل في مواقف خيالية ، والألعاب التربوية التي تستلزم درجة عالية من القدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات والمنافسة.

---

[1] drill and practice
[2] tutorial
[3] simulation

ثانيا: الأساليب الجماعية

من أهم الأساليب الجماعية لتنمية الإبداع ، وأكثرها شيوعا الأساليب التالية:

[1] أسلوب العصف (أو القصف) الذهني[1]

يُعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تنمية التفكير الإبداعي والمعالجة الإبداعية للمشكلات في مجالات التربية والتجارة والصناعة والسياسة ، وكثير من المؤسسات التي تعتمد على نتائج وتطبيقات البحوث والدراسات العلمية في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجهها. ويعود الفضل في تطوير هذا الأسلوب لصاحب شركة إعلانات امريكي يدعى أوسبورن Osborn، وذلك نتيجة عدم رضاه عن ما يدور في اجتماعات العمل التقليدية.

يُعرف العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد في وقت قصير ، ويهدف إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة وتقييم هذه الأفكار للاختيار من بينها.

وهناك عدة صور يقدم من خلالها العصف الذهني ، نعرض منها لما يلي :

[1-أ] العصف الذهني التقليدي

يقوم هذا الأسلوب على مبدأين رئيسين ، تترتب عليهما أربع قواعد يلزم اتباعها في جلسات توليد الأفكار التي تُعقد للتدريب على حل المشكلات ، أو لأغراض حل مشكلات معينة بهذا الأسلوب.

أحد هذين المبدأين هو إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .

أما **المبدأ الثاني** فيؤكد على معنى أن الكم يولد الكيف[1] ، بمعنى أن الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات تأتي تالية لعدد من الحلول غير الجيدة ، أو الأفكار الأقل أصالة.

---

[1] - Brainstorming

قواعد أسلوب القصف الذهني

يعتمد نجاح استراتيجية القصف الذهني على أربع قواعد أساسية هي :

- **تجنب النقد وإرجاء التقييم:** لابد من تجنب أي نقد أو تقييم لأي من الأفكار المطروحة في المراحل الأولى من الجلسة ، حيث يترتب على ذلك أن الفرد المشارك يفقد المتابعة ، ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل ، أو يصيبه بحالة من القلق والتوتر ، وهذا من شأنه إعاقة التفكير الإبداعي.
- **إطلاق حرية التفكير:** أي التحرر مما يعيق التفكير الإبداعي ، وعدم وضع قيود أو شروط مسبقة على عملية التفكير بهدف الوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ ، مما يزيد من كفاءة الفرد في توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار في ظل ظروف التخفف الكامل من ضغوط النقد والتقييم.
- **الكم قبل الكيف:** وهذه القاعدة تأكيدا للمبدأ الثاني لأسلوب العصف الذهني ، وتعني توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها ،فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة،وتستند هذه القاعدة على مبدأ الاحتمالات الذي ينص على أنه كلما زاد كم الأفكار المطروحة زادت احتمالات أن تظهر من بينها أفكار أصيلة وإبداعية.
- **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها:** وتعني شحذ دافعية المشاركين في جلسة العصف الذهني لأن يضيفوا لأفكار الآخرين ، بأن يقدموا ما يمثل تحسينا أو تطويرا لها ، أو تشكل مع غيرها من الأفكار التي سبق طرحها في الجلسة تكوينات جديدة أو غير ذلك من صور الإضافة أو التطوير. فالأفكار المطروحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويرها وتوليد أفكار أخرى منها.

---

[1] quantity breeds quality

[1-ب] القصف الذهني الموزع أو المتقطع[1]

وتستخدم هذه الطريقة لمساعدة المجموعات على استكشاف المشاكل أو المشاريع المعقدة. وتستخدم قواعد التداعي الحر من العصف الذهني لتوليد أكبر عدد ممكن من المشاكل الفرعية.

تبدأ بعرض وقراءة بيانات رسمية للمشكلة إلى المجموعة. ثم نشير إلى أن صياغة المشكلة تميل إلى التجريد إلى حد ما، وغالبا ما يتم تقسيمها إلى مشاكل فرعية أو مكونات فرعية.

ينتج عن العصف الذهني الموزع قائمة طويلة من المشاكل الفرعية. وبعض المشاكل المطروحة في هذه القائمة سوف تكون مفيدة جدا في صياغة حلول إبداعية، لأنها سوف تبرز جوانب المشكلة أو اقتراح بعض المكونات للحل التي لم تكن واضحة للمجموعة عندما تعاملت مع المشكلة على مستوى أعلى. ويمكن للأفراد أيضا استخدام هذا الأسلوب.

[1-ج] القصف الذهني الالكتروني [2]

بالإضافة إلى ما سبق، فهناك عديد من أساليب تنمية الإبداع تتم من خلال وسائل الإعلام الإلكترونية والإنترنت. وقد ترتب على ذلك زيادة مدى التواصل ومصادر الإلهام. و هي إحدى الطرق التي يستطيع من خلالها المدراء في مختلف المؤسسات اتخاذ القرار، فيقومون بالإجتماع في غرفة مغلقة، يوضع أمام كل عضو فيها شاشة حاسوب مرتبطة مع جهاز تحكم مركزي، و تبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد المشكلة، ويتم من خلال العصف الذهني الذي يتم إلكترونياً إدارج كل المقترحات التي قد تخطر ببال أي من المجتمعين، دون مناقشة لأي منها، وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاته بسرية تامة، تنتهي هذه المرحلة لتبدأ مرحلة تحليل

---

[1] Breakdown brainstorming

[2] electronic brainstorming

المقترحات و تجميعها و اختيار البديل الأنسب بالتصويت وبالتالي تتم عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وباستشارة جميع المختصين.ما يميز هذه الطريقة هو أنه بإمكان كل الأعضاء أن يقدموا اقتراحاتهم بسرية تامة، ما يمنع الحساسيات بين الموظفين، وما يمكنهم من التصويت دون حرج لأي من تلك المقترحات.

يوجد أسلوبين من أساليب القصف الإلكتروني، هما اللوحة ، وسلسلة الرسالة ، سنعرض لهما فيما يلي :

الأول :سلسلة الرسالة[1] ويستخدم هذا الأسلوب للتوصل إلى أكبر عد ممكن من الحلول خارج المقابلة الرسمية. ويقوم أعضاء الفريق بتوليد وتمرير الأفكار عبر مذكرة أو من خلال البريد الإلكتروني. ويتضمن هذا الأساوب الخطوات التالية:

- تحديد هدف العصف الذهني.
- تحديد وسيط وطريقة التوزيع (ورق أو الكتروني، فاكس، بريد داخلي، بريد الكتروني، وما إلى ذلك، أى ترتيب المسار وتحديد إطار زمني للاستجابة) .

- الجولة الأولى، يكتب كل شخص واحد أو اثنين (ثم يمر الرسالة على الآخرين وهكذا).

- الشخص التالي يبني على و / أو يضيف إلى الأفكار.

الثاني :اللوحة[2] **:** ويستخدم هذا الأسلوب لجمع الأفكار من مجموعة كبيرة من الأشخاص، في شكل اجتماع غير رسمي. وأسلوب اللوحة هي أداة العصف الذهني العامة - يدوية أو إلكترونية، ويشمل الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من العصف الذهني.
- نشر رسالة في مكان عام تسأل عن الأفكار (وتشمل الهدف) - باستخدام خرائط فليب flipchartأو الإنترانت، إلخ.

---

[1] Chain letter

[2] Billboard

- جمع الأفكار في نهاية الإطار الزمني المحدد، وتحديدها ثم يتم الاختيار منها.
- تذكر توجيه الشكر للأشخاص لمشاركتهم .

[2] التداعي الحر[1] والتداعي الإبداعي[2]

يعتبر تداعي الأفكار من أهم الدعمات الأساسية في الإبداع الفردي والجماعي. ولكن، من الغريب، لا توجد مناقشة محددة في تراث دراسات الإبداع التقليدية عن هذا الأسلوب . ومن أكثر الأساليب المعروفة لتداعي الأفكار هي طريقة التحليل النفسي لفرويد. وأغلب الأشخاص يكونوا على دراية بتدريبات هذا الأسلوب حيث يتم إعطاء كلمة للشخص ويطلب منه أن يستجيب لأول فكرة ترد إلى ذهنه بحيث يفصح عن الأفكار التي ترد إلى ذهنه دون تدخل أو توجيه، وهذه هي طريقة التداعي الحر في شكلها الأساسي.

تعتبر طريقة التداعي الحر من الطرق التي تساعد على التفكير الإبداعي لأنها تمكن الأشخاص من خلق أو إيجاد روابط أو علاقات بين الأفكار قد لا يراها الآخرون. ومع ذلك يتطلب الإبداع في مجال الأعمال التجارية أسلوبا مركزا وموجها تجاه الهدف. الشركات تريد الأفكار التي تتعلق بالموضوع محل الاهتمام ، بما في ذلك العديد من الأفكار التي ترتبط به بطرق غير واضحة. كما أنهم يريدون الكثير من هذه الأفكار: صغيرة، عينة عشوائية لا تساعد كثيرا على حل المشكلة.لهذه الأسباب تم تطوير طريقة التداعي الحر داخل منحى أطلق علية التداعي الإبداعي.

أثناء التداعي الإبداعي ، تطفو على السطح عديد من الأنماط والعلاقات المرتبطة بموضوع التداعي، وهذا بدوره يؤدي إلى إلقاء الضوء على الأفكار ذات الصلة بالموضوع. وييسر هذا الأسلوب من إنتاج الأفكار واسترجاع الذكريات داخل المجموعات ، على أساس الأنماط التي تربط بينها. يمكن أن تكون هذه الأنماط

---

[1] Free association

[2] Creative association

مرتبطة بالشكل والوعي ، كما هو الحال عند تذكر أن الأحمر ، والأزرق ، والأصفر ينتمون جميعا إلى مجموعة الألوان .

يوجد أسلوبين من أساليب التداعي سوف نعرضهم فيما يلي:

[3] أسلوب التناظر وتداعي الكلمات[1]

غالبا ما يستخدم أسلوب التناظر وتداعي الكلمات لدفع الفريق للتفكير التقليدي المقيد من خلال استخدام كلمات عشوائية، وكلمات ليس لها علاقة بالموضوع لتحفيزهم للتوصل إلى طرق وحلول جديدة .

يمكن التوصل إلى علاقات أو ارتباطات غير معتادة للمشكلة ، من خلال استخدام الكلمات العشوائية، الموضوع ، والموقف. وهذا بدوره يوفر لجميع أعضاء الفريق إمدادات غير محدودة من الأفكار تساعد على تنشيطها وتبادلها.

1- تحديد مصدر أو أصل الكلمات المحفزة للاستخدام.
2- تحديد المشكلة بوضوح والعصف الذهني للأفكار الأولية.
3- العصف الذهني القائم على التداعي أو التناظر الذي يتم تحفيزه أو تنشيطه من خلال الصورة المختارة ، أو الكائن الحي:
   - للتداعي: يتم التوصل إلى العلاقات أو الارتباطات من خلال الفكرة ، الذاكرة ، الصورة أو أي حدث.
   - للتناظر أو التماثل: يتم مقارنة الخصال الأولية أو الأساسية ، الفعل أو السلوك الإنساني بين شيئين.
4- أخذ الأفكار المحددة في الخطوة السابقة وإعادة ذكرها لأنها تنطبق على المشكلة.
5- تكرار العملية غالبا ما يكون مفيد ، عند استخدام كلمة جديدة في كل مرة.

---
[1] Word associations and analogies

[4] الحل المضاد[1]

يستخدم هذا الأسلوب لخلق توجهات عقلية تسمح برؤية الأشياء بشكل مختلف وتناولها بمنظور جديد ومختلف. وهنا يطلب من الفرد أن يقوم بعصف ذهني يعتمد على تبادل أفكار مضادة لما يفكر فيه.

1- تحديد الهدف من العصف الذهني.
2- خلق هدف جديد مقابل لهدف واحد حقيقي.
3- عصف ذهني يعتمد علي هدف مضاد.
4- فحص كل فكرة مضادة ثم حدد ما الفكرة الإيجابية التي تقترحها.
5- سجل الأفكار الإيجابية وضيف إليها بقدر الإمكان.

[5] أسلوب تريز للحل الإبداعي للمشكلات

يعتمد هذا الأسلوب على منهجية منظمة ذات توجه إنساني،كما يستند إلى قاعدة معرفية تهدف إلى حل المشكلات بطريقة إبداعية . وصاحب هذه النظرية هو هنرى التشلر Altshuller ،من الاتحاد السوفيتي السابق، وعرفت باسم نظرية الحل الإبداعي للمشكلات، وتعود جذور هذه النظرية إلى أربعينيات القرن الماضي، غير أن الغرب لم يعرف عنها شيئاً إلا في التسعينيات من القرن الماضي ،وعرفت اختصاراً باسم نظرية TRIZ : وهى اختصارات لكلمات باللغة الروسية (Theoria Resheneyva Isobretatelskeh Zadach) تعنى نظرية الحل الإبداعي للمشكلات Theory Of Inventive Problem ، و هى إحدى أهم النظريات التي يمكن استخدامها في تنمية التفكير الإبداعي، والقدرة على الحل الإبداعي للمشكلات. تعتمد على أن إدراك التناقض داخل المشكلة يمثل طريقة لحل المشكلات باستخدام مبادئ الابتكار . وقد اعتمدت هذه النظرية على الافتراضات التالية :

---

[1] Anti-Solution

أ ـ **الحل النهائي هو الهدف المراد تحقيقه** : ويشير إلى أن تكون جميع خصائص النظام في أفضل حالاتها، وتعمل في الوقت نفسه على التخلص من جميع الجوانب السلبية. كما أن صياغة الناتج النهائي المثالي من أهم المتغيرات إثارة للدافعية لحل المشكلة بمستوى إبداعي ، إذ أن الناتج المثالي النهائي يعمل كهدف يوجه عملية حل المشكلة، ويحول بين المبدع وبين الابتعاد عن المسار المناسب للحل.

ب ـ **حل التناقضات يساعد على حل المشكلات**: تستند نظرية تريز إلى مفهوم التناقض، فالإبداع عملية يتم من خلالها طرح مشكلة بطريقة غير مسبوقة، ويتطلب حل المشكلة بطريقة إبداعية تحسين إحدى خصائص النظام دون التأثير سلباً على خصائص أخرى في النظام نفسه، وإذا ظهر تناقض فمن الضروري إزالة العناصر التي تسبب ذلك.

كما تُعد التناقضات نتيجة حتمية لتطور أي نظام، فخلال عملية التطوير التي تحدث في نظام معين، تتفاوت درجة هذا التطوير بين الخصائص المختلفة، وتظهر الحاجة إلى تطوير بعض هذه الخصائص بدرجات متفاوتة، الأمر التي يترتب عليه تحسين في بعض الخصائص على حساب خصائص أخرى، وهكذا تستمر عملية التطور باستمرار وجود التناقضات المختلفة وإيجاد الحلول المناسبة للتخلص من هذه التناقضات.

ويظهر التناقض عندما تؤدي محاولة حل إحدى المشكلات في النظام أو بعض أجزائه إلى خلق مشكلة أو مشكلات أخرى. ويحدث هذا التناقض عندما يترتب على العمل نفسه أو آثار مفيدة وأخرى ضارة في الوقت نفسه.

جـ ـ **الإبداع عملية منهجية منظمة تسير وفق سلسلة محددة من الخطوات .**

تعتبر نظرية تريز إحدى نظريات الإبداع التي تساعد الأفراد في الوصول إلى حلول إبداعية لمختلف أنواع المشكلات إلا أن هذه النظرية لها فلسفة خاصة

تختلف عن الطرائق الأخرى حيث تعتمد على إطلاق الخيال الإبداعي للأفراد ولكن من خلال مبادئ ومفاهيم محددة أمكن استخلاصها من تحليل الابتكارات الإنسانية .

وقد استخلص "التشلر" مجموعة من المبادئ الإبداعية مثلت خلفية لكل المشكلات الإبداعية التي تضمنتها القاعدة المعرفية ، وهذه المبادئ تساعد على حل المشكلات الصعبة ، وقد استطاع "التشلر" وتلاميذه اكتشاف مبدأً تلو الآخر حتى استطاعوا اكتشاف أربعين مبدأ، يعرض الجدول لبعض هذه المبادئ بإيجاز.

جدول (7 -1)

بعض مبادئ أسلوب تريز

1- مبدأ التقسيم أو التجزئة Segmentation

يمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق :

- تقسيم النظام إلى عدة أجزاء يكون كل منها مستقلا عن الآخر.
- تصميم نظام بحيث يكون قابلا للتقسيم، ويمكن فكه وتركيبه.
- زيادة درجة تقسيم النظام المقسم على نحو مسبق أو تجزئته إلى أن يصبح حل المشكلة أمراً ممكناً.

2- مبدأ الفصل أو التخلص Seperation

يتضمن هذا المبدأ حلاً للمشكلة من خلال:

- تحديد المكونات أو الأجزاء التي تعمل على نحو جيد والعمل على استثمارها.
- تحديد المكونات أو الأجزاء الضارة أو تلك التي لا تعمل جيداً لفصلها والتخلص منها.

3- مبدأ الربط أو الدمج Combining / Merging

يتضمن هذا المبدأ الربط المكاني أو / الزماني بين الأنظمة التي تؤدي عمليات متشابهة أو متجاورة، ويعبر هذا المبدأ عن طريق:

- جمع الأشياء أو المكونات المتشابهة أو المتماثلة التي تؤدي وظائف وعمليات، بحيث تكون

متقاربة أو متجاورة من حيث المكان.

- تجميع أو ضم هذه الأشياء أو الأجزاء أو المكونات بحيث تؤدي عملياتها ووظائفها في أوقات زمنية متقاربة.

4- مبدأ العمومية أو الشمولية Universality

يستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات التي يمكن أن تنشأ عن شمولية الموقف عن طريق:

- جعل النظام قادراً على أداء عدة وظائف أو مهام.
- جعل كل جزء من أجزاء النظام قادرا على القيام بأكبر عدد ممكن من الوظائف، وبذلك تقل الحاجة لوجود أنظمة أخرى.

5- مبدأ الاحتواء أو التداخل Nesting

يشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات عن طريق:

- احتواء شيء في شيء آخر، وهذا بدوره يمكن احتواؤه في شيء ثالث وهكذا.
- تمرير شيء معين في تجويف شيء آخر.

6- مبدأ القلب أو العكس Inversion

يتضمن هذا المبدأ حل المشكلة باستخدام:

- إجراءات معاكسة لتلك المستخدمة عادة في حل المشكلة، فإن كانت الأشياء أو الأجزاء ثابتة نجعلها متحركة، وإن كانت متحركة تصبح ثابتة.
- قلب الموقف المشكل أو الإجراءات المستخدمة رأسا على عقب.

7- مبدأ المرونة Dynamics

يتضمن هذا المبدأ حلاً للمشكلة من خلال:

- تصميم الشيء أو خصائصه وبينته الخارجية أو العلميات التي يقوم بها بحيث يمكن تغييرها لإيجاد أفضل ظروف العمل.
- تقسيم الشيء إلى أجزاء بحيث يكون كل منها قادراً على الحركة.
- جعل الأشياء أو العمليات الجامدة غير المرنة قابلة للتعديل أو الحركة

8- مبدأ تحويل الضار إلى ناف:

يتضمن هذا المبدأ العمل على حل المشكلة من خلال:

- استخدام العناصر أو الآثار الضارة في البيئة للحصول على آثار إيجابية.
- التخلص من العناصر الضارة عن طريق إضافتها إلى عناصر ضارة أخرى

9- مبدأ النسخ Copying

يشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات باستخدام:

- نسخة بسيطة ورخيصة بدلاً من استخدام أشياء ثمينة ومعقدة وهشة وقابلة للكسر.
- استبدال الشيء بصورة عنه بحيث يمكن تصغير الحجم أو تكبيره حسب مقتضيات الموقف.

10- مبدأ تغيير اللون Color Changes

يمكن حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق:

- تغيير لون الشيء.
- تغيير لون طبقته الخارجية.
- تغيير درجة شفافية الشيء.
- درجة شفافية طبقته الخارجية.

11-مبدأ التقسيم أو التجزئة Segmentation

يمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق :

- تقسيم النظام إلى عدة أجزاء يكون كل منها مستقلا عن الآخر.
- تصميم نظام بحيث يكون قابلا للتقسيم، ويمكن فكه وتركيبه.
- زيادة درجة تقسيم النظام المقسم على نحو مسبق أو تجزئته إلى أن يصبح حل المشكلة أمراً ممكناً.

12-مبدأ الفصل أو التخلص Seperation

يتضمن هذا المبدأ حلاً للمشكلة من خلال:

- تحديد المكونات أو الأجزاء التي تعمل على نحو جيد والعمل على استثمارها.
- تحديد المكونات أو الأجزاء الضارة أو تلك التي لا تعمل جيداً لفصلها والتخلص منها.

13-مبدأ الربط أو الدمج Combining / Merging

يتضمن هذا المبدأ الربط المكاني أو / الزماني بين الأنظمة التي تؤدي عمليات متشابهة أو متجاورة، ويعبر هذا المبدأ عن طريق:

- جمع الأشياء أو المكونات المتشابهة أو المتماثلة التي تؤدي وظائف وعمليات، بحيث تكون متقاربة أو متجاورة من حيث المكان.
- تجميع أو ضم هذه الأشياء أو الأجزاء أو المكونات بحيث تؤدي عملياتها ووظائفها في أوقات زمنية متقاربة.

14-مبدأ العمومية أو الشمولية Universality

يستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات التي يمكن أن تنشأ عن شمولية الموقف عن طريق:

- جعل النظام قادراً على أداء عدة وظائف أو مهام.
- جعل كل جزء من أجزاء النظام قادرا على القيام بأكبر عدد ممكن من الوظائف، وبذلك تقل الحاجة لوجود أنظمة أخرى.

15-مبدأ الاحتواء أو التداخل Nesting

يشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات عن طريق:

- احتواء شيء في شيء آخر، وهذا بدوره يمكن احتواؤه في شيء ثالث وهكذا.
- تمرير شيء معين في تجويف شيء آخر.

16-مبدأ القلب أو العكس Inversion

يتضمن هذا المبدأ حل المشكلة باستخدام:

- إجراءات معاكسة لتلك المستخدمة عادة في حل المشكلة، فإن كانت الأشياء أو الأجزاء ثابتة نجعلها متحركة، وإن كانت متحركة تصبح ثابتة.
- قلب الموقف المشكل أو الإجراءات المستخدمة رأسا على عقب.

17-مبدأ المرونة Dynamics

يتضمن هذا المبدأ حلاً للمشكلة من خلال:

- تصميم الشيء أو خصائصه وبينته الخارجية أو العلميات التي يقوم بها بحيث يمكن تغييرها لإيجاد أفضل ظروف العمل.
- تقسيم الشيء إلى أجزاء بحيث يكون كل منها قادراً على الحركة.
- جعل الأشياء أو العمليات الجامدة غير المرنة قابلة للتعديل أو الحركة

18-مبدأ تحويل الضار إلى ناف:

يتضمن هذا المبدأ العمل على حل المشكلة من خلال:

- استخدام العناصر أو الآثار الضارة في البيئة للحصول على آثار إيجابية.
- التخلص من العناصر الضارة عن طريق إضافتها إلى عناصر ضارة أخرى

19-مبدأ النسخ Copying

يشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات باستخدام:

- نسخة بسيطة ورخيصة بدلاً من استخدام أشياء ثمينة ومعقدة وهشة وقابلة للكسر.

- استبدال الشيء بصورة عنه بحيث يمكن تصغير الحجم أو تكبيره حسب مقتضيات الموقف.

20- مبدأ تغيير اللون Color Changes

يمكن حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق:

- تغيير لون الشيء.
- تغيير لون طبقته الخارجية.
- تغيير درجة شفافية الشيء.
- درجة شفافية طبقته الخارجية.

[6] **أسلوب قانون نيوتن الثالث [1]**

ينص قانون نيوتن على ما يلي " لكل فعل رد فعل مساوية له في المقدار ومضادة له في الاتجاه". ويمكن تطبيق هذا القانون على عديد من المواقف التي يمكن التعامل معها بطريقة إبداعية. تتلخص أسلوب قانون نيوتن في تحقيق هذف ما بشكل عكسي أو مقلوب للهدف الأصلي، فمثلا في مجال العمل ، فأنه من السهل تحديد اتجاه الشئ الذي لا ترغب في تحقيقه أو الوصول إليه، فاذا كانت مؤسستك تهدف إلى تطوير قدرتها على استقطاب أفضل الموظفين والمحافظة عليهم ، فبدلا من التفكير في تقديم الحوافز أو الإغراءات لهؤلاء الموظفين ، يمكنك كتابة قائمة مكونة من ستة طرق تدفع الموظفين تجنب المؤسسة أو تركها ، ومن ثم كتابة الأفعال العكسية لتلك الطرق والتي بدورها ستساعدك في النهاية على تقيق هدفك الأصلي.

من خلال توليد قائمة من الطرق التي لا ترغب بها ، يمكنك التفكير بالأفعال العكسية لتلك الطرق. وتمكن هذه الطريقة العكسية من تحقيق الهدف الأصلي وهو استقطاب أفضل الموظفين والمحافظة عليهم. والسؤال الذي يط نفسه هو : هل كان بإمكانك الوصول إلى نفس الأفكار من خلال الطريقة التقليدية المباشرة؟ بالطبع ، يمكن

---

[1] - Newton'sThird Law

التوصل إلى فس الإجابات باستخدام الطريقة التقليدية ، ولكن من خلال أسلوب نيوتن الثالث ، يمكن التوصل إلى أفكار أكثر جدة وأصالة .

الخلاصة

تناول هذا الفصل مجموعة من أساليب التفكير الإبداعي التي تستهدف تنمية إبداع الأفراد أو الجماعات ، ومحور الاهتمام فيها هو الإنسان : قدراته ، ومهاراته، وخصال شخصيته ، وهو المحور المقابل لمحور المناخ الميسر للإبداع.

وتم تصنيف هذه الأساليب إلى فئتين : هما الأساليب الفردية و الأساليب الجماعية ، كما عرضنا للشروط التي ينبغي أن تتوفر من أجل استثارة التفكير الإبداعي . ومن الأساليب العملية الفردية: أسلوب التغيير في الخصائص ، وسكامبر ، والخريطة الذهنية ، والبدائل الممكنة ، والتحليل المورفولوجي ، ومن الأساليب العملية الجماعية التي تم عرضها أسلوب العصف الذهني ،وأسلوب العصف الذهني المتقطع والالكتروني ، والتداعي الحر، والتداعي الإبداعي، وأسلوب تريز، وقانون نيوتن الثالث .



الباب الثاني[1]

الإبداع المؤسسي

[1] – إعداد : أ.د. معتز سيد عبدالله ، أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية، قسم علم النفس– آداب القاهرة.

الباب الثاني : **مدخل تمهيدي**

بعد أن ألقينا الضوء في الباب السابق على خصائص الإبداع الفردي ، وخصائص الإبداع الجماعي، وسبل قياس وتنمية كل منهما ، نخصص هذا الباب باقسامه الثلاثة (وفصوله الثمانية)، لاستعراض مختلف جوانب الإبداع المؤسسي، فنعرض في القسم الأول لعدد من المفاهيم الأساسية التي مفاتيح فهم جوانب الإبداع المؤسسي والتي على رأسها التغيير التنظيمي ومعوقاته (مقاومة التغيير التنظيمي)، والقيادة الإبداعية (ودورها في إحداث هذا التغيير) ، وأساليب صنع القرار المؤسسي، أما القسم الثاني فنخصصه لاستعراض الجوانب أو الخصائص المُشكِلة لبنية المؤسسات، و دورها في تحديد الإبداع المؤسسي. مسترشدين في ذلك بالنموذج التكاملي متعدد المستويات للإبداع المؤسسي (الذي قدمه وادمان عام 1993)، (انظر الشكل) والذي ينظر إلى عملية الإبداع المؤسسي بوصفها تتكون من ثلاثة مكونات :

1- **مدخلات** : وتتمثل في خصائص الابداع لدي الأفراد، والجماعات، والمؤسسات.

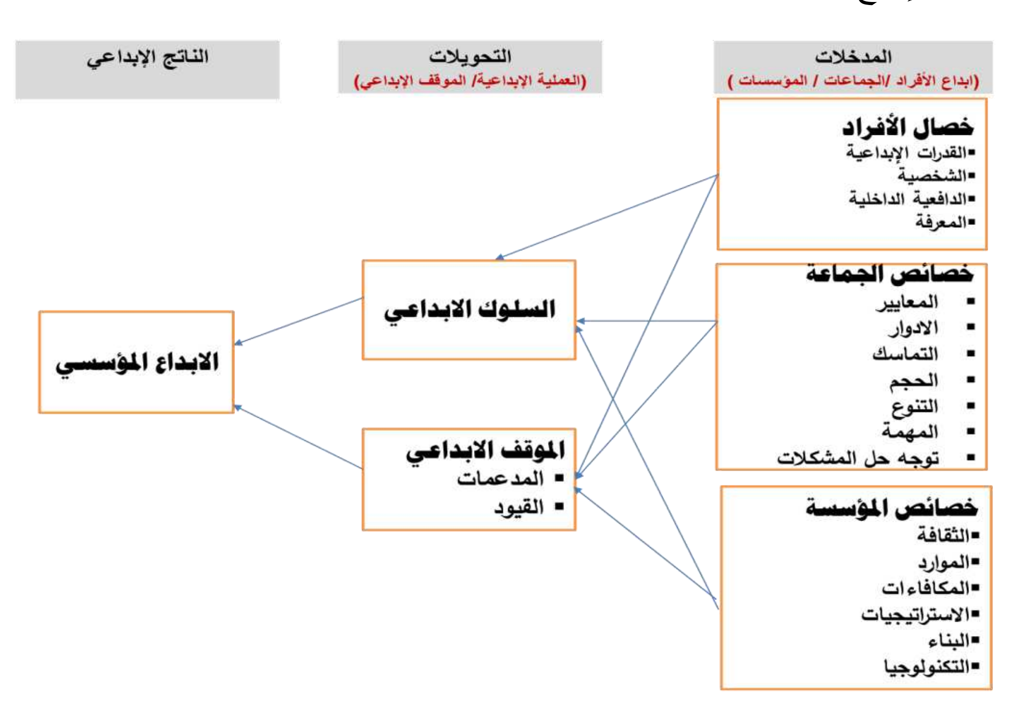
2- **التحويل التنظيمي** : ويتمثل في تفاعل السلوك الإبداعي (للأفراد والجماعات والمؤسسات)، مع مواقف الإبداع النوعية (وما تتضمنه هذه المواقف من ميسرات ومعوقات)

3- **الناتج** : والذي يظهر في صورة إبداع مؤسسي ملموس.

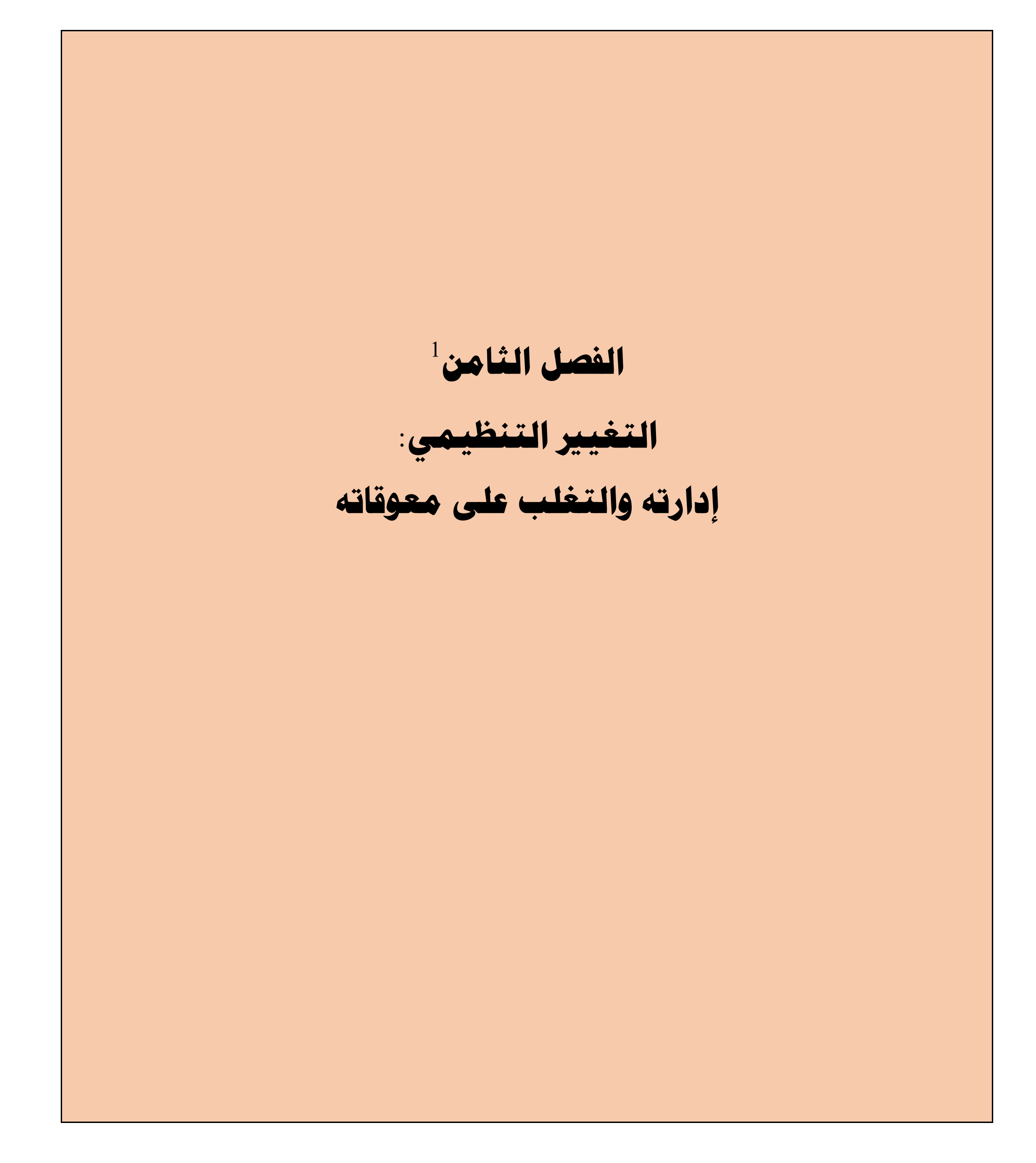
ومن ثم فمن بين الخصائص الست للمؤسسة التي أشار إليها نموذج المستويات المتعددة للإبداع المؤسسي (وهي الثقافة التنظيمية ، و الموارد ، و المكافاءات ، و الاستراتيجيات ، والبناء ، التكنولوجيا) ، ركزنا على جانبين أساسيين منها وهما

الثقافة، والتكنولوجيا. حيث يعرض الفصل الحادي عشر لدور ***الثقافة والمناخ المؤسسي*** في تحديد فعالية المؤسسة و قدرتها على الابتكار ، ويعرض الفصل الثاني عشر لعلاقة التكنولوجيا بالابداع والابتكار المؤسسي.

وفي القسم الأخير من هذا الباب، ركزنا على سبل قياس وتنمية الإبداع المؤسسي، فبدأنا بتحديد أساليب القياس، و تقييم العائد المؤسسي ، وكيفية استخدامة في التشجيع على الإبداع داخل المؤسسات (الفصل الثالث عشر) ، ثم خصصنا فصلين (الرابع عشر والخامس عشر) لرصد معوقات وميسرات الإبداع داخل المؤسسات ، وسبل تنمية الإبداع داخل المنظمات.



النموذج التكاملي متعدد المستويات للإبداع المؤسسي لوود مان Woodman
Source :(Ahmed, Shepherd, (2010),64)



الفصل الثامن[1]

التغيير التنظيمي: إدارته والتغلب على معوقاته

[1] – إعداد : أ.د. معتز سيد عبدالله ، أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية، قسم علم النفس– آداب القاهرة.

الفصل الثامن
التغيير التنظيمي:
إدارته والتغلب على معوقاته

هذا الفصل :

يعرض هذا الفصل لواحد من أبرز المفاهيم المستخدمة في إطار الإبداع المؤسسي و هو التغيير التنظيمي، فيتطلب الابتكار في المؤسسات ، إحداث تغييرا فيها ، سواء على مستوى البنية الداخلية أو علي مستوى المناخ الخارجي المحيط ، وبالتالي يظهر مقاومة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، في صورة مقاومة لمختلف مظاهر التغيير، وهو ما يتطلب حاجة للإدارة الفعالة لهذا التغيير. ويتناول هذا الفصل، إبعاد مفهوم التغيير ، وسبل ادارته ، والتغلب على ما يقف أمامه من مظاهر المقاومة، وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

- **تعرف التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير**
- **تفرق بين أنواع التغيير**
- **تفرق بين التطوير التنظيمي و التحويل التغييري.**
- **تعرف إدارة التغيير التنظيمي.**
- **تحدد الخصائص المميزة لعملية التغيير التنظيمى ومتطلبات إدارته.**
- **تحدد ماهية مشكلة التغيير وطبيعتها،**
- **تحدد المبادئ الإرشادية للإدارة الفعالة للتغيير.**
- **تعدد أسباب مقاومة التغيير.**
- **تحدد بعض سبل التغلب على معوقات التغيي التنظيمي**

الفصل الثامن
التغيير التنظيمي:
إدارته والتغلب على معوقاته

مقدمة

أصبح عالمنا المعاصر اليوم يموج بكل أشكال التغييرات والتحولات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بصورة لم نألفها من قبل: متسارعة في إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، ومتباينة في شكلها، ومؤثرة في كل جوانب حياتنا، وذلك مما أدى ببعض المفكرين والباحثين إلى القول بأن الثابت الوحيد في عالمنا هذا هو التغيير.

لذلك كانت أهمية تناول التغيير وبيان صعوبة إدارته، إذا لم تتم على أسس علمية رصينة. ولقد دفع هذا الموقف الجميع إلى العناية بموضوع التغيير التنظيمي: تنظيرًا وتأليفًا وبحثًا ومعالجة ورصدًا لسبر غوره، والتمكن من جنباته بما يحقق طموحات المجتمعات والمنظمات والأفراد في التوافق النفسي والاجتماعي والتنظيمي مع تلك التغيرات، ويدفع بهم للتعايش معها للاستفادة من ثمراتها وتجنب عثراتها، وتحقيق أهداف الجميع المأمولة.

فنظرا للاعتقاد الخاطئ الذي يوجد لدى الكثيرين، وهو أن التغيير مُهْدد لاستقرار الإنسان، ومعرقل لتحقيق أهدافه وطموحاته، كان من الضروري تفهم مدلول التغيير وأهميته، وكيف أن التغيير يمثل مطلبا مُلحا في أغلب الأحيان من أجل تحقيق الاستقرار، وأن عدم التغيير أو بالأحرى مقاومة متطلبات التغيير كثيرا ما كان من أسباب تهديد الاستقرار. فالتغيير ليس منافيا للاستقرار، بل ربما يكون من أهم مقوماته. والاستقرار لا يعني الجمود والثبات على ما هو قائم، بل معناه التلاؤم والتناغم والتوازن بين الظروف والأوضاع المتغيرة من جهة والنظم والقواعد والمعايير الحاكمة للسلوك من ناحية أخرى (أنظر : الببلاوى،1992).

لذلك يجب أن تكون هناك قناعة لدى الجميع بأن التغيير من سنن الحياة، والاستجابة لمتطلباته هو الذي يحقق الاستقرار عن طريق متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث، بل الإسراع بها أحيانا، وليس باعتراضها أو الوقوف أمامها. فالإدارة

المثلى والتي تخطط لكافة التغييرات على أسس علمية وعملية، هي السبيل الذي يجب أن نسلكه حتى تتحقق الطموحات ونصل بالأهداف المأمولة إلى مرتجاها.

وفي هذا الفصل نحاول أن نستكشف مختلف أبعاد مفهوم التغيير التنظيمي ، وما يدفع إلى مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ، وبالتالي سنقسم الفصل الراهن إلى قسمين : الأول نخصصة للتغيير التنظيمى وسبل إدارته ، والثاني نخصصة لمقاومة التغيير التنظيمي وسبل التغلب عليه.

القسم الأول : التغيير التنظيمي وسبل إدارته

أولا: تعريف التغيير التنظيمي

التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التى تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل فى أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو فى أى عنصر آخر من عناصر التنظيم.

وهو بمعنى آخر: تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير فى المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمى فى أهدافها أو رسالتها..الخ. ويتم ذلك بهدف:

1- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة فى البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث توافق وتناغم بين التنظيم والظروف البيئية المتغيرة التى يعمل فى إطارها.
2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى، وتوفر له بالتالى مميزات نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (السلمي، 1988، 327).

والتغيير التنظيمى يمكن تصنيفه إلى نوعين: التغيير غير المخطط [1]، والتغيير

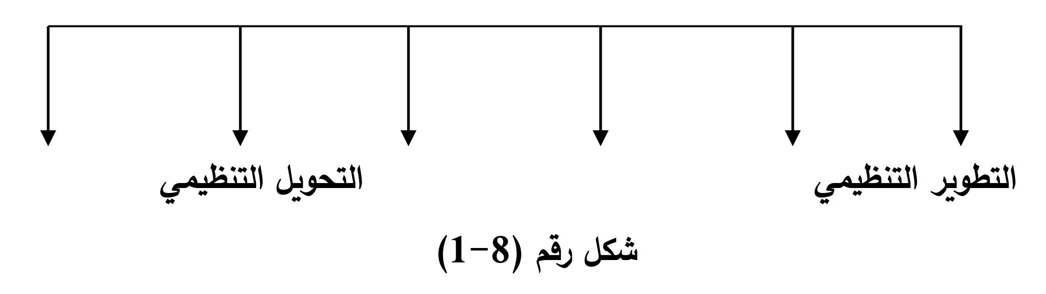
[1] Unplanned

المخطط[1].

- *الأول*(***غير المخطط***) تضطر المنظمة إلى القيام به بسبب ظروف أو أحداث خارجية. ويكون رد فعل تكيفي، وعادة ما يكون هذا التغيير ضيق النطاق ومقصورا على الجانب الذى تأثر بتلك الأحداث الخارجية. وهذا النوع هو ما يسمى بالتغيير التلقائي، أو العرضي.
- أما ***النوع الثانى*** (المخطط)، فهو فعل (وليس رد فعل) نابع من المنظمة ذاتها، وهى صاحبة القرار فى إجرائه. فهو يُتخذ من واقع أحوال المنظمة ذاتها، وبهدف تحسين أوضاعها لتصبح أكثر فاعلية ومشاركة فى السوق الخارجي. والتغيير التنظيمى المخطط يكون مركزا على تحسين الأوضاع الحالية (أى إجراء تطوير تنظيمى[2])، أو مركزا على القيام بتغييرات جوهرية فى مكونات نسق المنظمة (أى إجراء تحويل تنظيمى[3]) (Carnall,1995).

ويتم التغيير المُخَطط وفقا لخطة زمنية، وعلى أسس مدروسة، وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى (السلمي، 1988، 330).

والتغيير المُخَطط بهذا المعنى أشبه ما يكون بمتصل أو تدريج يمثل كل من التطوير التنظيمى والتحويل التنظيمى طرفى هذا المتصل. وبينهما تتراوح الجهود التى تتم فى اقترابها من التطوير التنظيمى أو التحويل التنظيمى (Lawson & Shen, 1998, 256)، وذلك طبقا للشكل التالى رقم (8-1).



شكل رقم (8-1)

[1] Planned
[2] Oraganizational Development
[3] Oraganizational Transformation

وعلى ذلك؛ **فالتطوير التنظيمى** هو شكل من أشكال التغيير التنظيمي، ومدخلا سلوكيا لتيسير التغيير فى قيم العاملين ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومدركاتهم وقدراتهم ومختلف أشكال سلوكياتهم، فرادى وجماعات، وفى ممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية (مصطفي، 2005، 481).

فهو جهد مخطط طويل الأجل للتغيير، يتم خلاله تغيير العاملين كأفراد وجماعات أو فرق عمل، وذلك على مستوى التنظيم ككل، تديره الإدارة العليا وتدعمه بهدف المعالجة السلوكية للعاملين لإعادة تشكيل نسق معتقداتهم وقيمهم ومدركاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين طبيعة علاقاتهم وكفاءة تفاعلاتهم، بما يؤدى لإدارة فاعلة لثقافة المنظمة، وتحسين الصحة والفاعلية التنظيمية. ويستهدف التطوير التنظيمى إحداث هذه التغييرات للتكيف مع المستجدات فى التكنولوجيا، ولمواجهة تحديات جديدة فى بيئة المنظمة الداخلية و/ أو الخارجية ولحسن الاستفادة من فرص ربما تظهر فى هذه البيئة (مصطفي، 2005، ص482).

بمعنى آخر، فإن التطوير التنظيمى إجراء يهدف إلى تحسين وتطوير ما تقوم به المنظمة بالفعل الآن، أى تحسين الوضع الحالى القائم. وبالتالى فنحن نلجأ اليه حينما نكون بصدد مشكلة محددة (مثل قصور عمليات التواصل، وزيادة نسب غياب العاملين، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين..الخ)، بحيث نسعى لإيجاد حلول لها أو التغلب عليها بصورة مناسبة. ويكون ذلك هو كل هدفنا. وبالتالى تتوقف إجراءات التغيير وفعالياته بمجرد حل المشكل النوعية موضوع الاهتمام.

وكان هذا النوع من التغيير المخطط (التغيير بهدف التطوير التنظيمي) هو القائم فى منظمات العمل خلال فترة الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي. أما ابتداءً من الثمانينيات وحتى الآن، فقد أصبح التحويل التنظيمى هو السائد كجوهر التغير التنظيمى المخطط، وهو الهدف الذى تنشده مختلف المنظمات بصرف النظر عن حجمها أو اتساع نطاقها.

فالتحويل التنظيمى أوسع وأعمق من مجرد حل مشكلات نوعية محددة بهدف زيادة إنتاج المنظمة، أو مجرد تحسين وضعها القائم، بل تسعى من خلاله المنظمة إلى إحداث تغييرات جوهرية فى المنظمة. فالهدف هنا أن نجعل المنظمة مختلفة عما هى عليه الآن، وقادرة دائما على مواجهة ما يطرأ من مستجدات، وأن تتوافق دائما مع احتياجات العملاء، وأن تتمكن من التنافس الشديد فى السوق، وأن تستطيع التعامل البناء مع تقلبات الأسواق العالمية. معنى ذلك أن التحويل التنظيمي هو تغييرات كبرى وجوهرية تتم للتوافق مع تغييرات كبرى تحدث إما بسبب ظروف خارج نطاق حدود المنظمة نفسها (مثل حدوث ثورة أو تغيير أساسى فى تكنولوجيا أدوات الإنتاج، وحدوث تغيير فى الأسواق المحلية أو العالمية، وصدور تشريعات جديدة وتغييرات اجتماعية كبرى)، وإما داخل المنظمة (مثل زيادة قوة العمل وتنوعها، أو تغيير نسق المعلومات، أو التواصل داخل المنظمة أو تغيير فى قوانين العمل كالتحول من الاقتصاد المركزى الموجه إلى الاقتصاد الحر أو الخصخصة). لهذا، فإن التحويل التنظيمى يتضمن دائما تغييرات فى كل من الجوانب المالية التجارية والجوانب الثقافية للمنظمة.

وبشكل عام يمكن القول إن التغيير التنظيمى المخطط ليس هدفه مجرد "تكبير" حجم المنظمة أو كم إنتاجها، أو مجرد إحداث إضافة كمية فى أى جانب منها، بل هدفه جعل المنظمة فى وضع معين يجب أن تكون عليه" لكى تظل طرفا وشريكا فاعلا ومؤثرا فى السوق(Carnall,1995).

ثانيا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

هناك ثلاث فئات من التعريفات الأساسية لإدارة التغيير عرضها "نيكولس" (Nickols, 2004; 2012) على النحو التالي:

(1) التعريف الأول لإدارة التغيير

تركز الفئة الأولى من التعريفات على **الأسباب والقوى الرئيسية التى استوجبت التغيير**، ومن ثم التى تؤثر فى أسلوب تنفيذه وإدارته. فهل التغيير غير مخطط أم أنه مخطط ومنظم؟. وفى حالة التغيير المخطط هل تم التغيير كرد فعل مباشر لتغييرات

أو ضغوط خارجية أم استجابة استباقية للمنظمة بهدف التطوير ودون ضغوط خارجية مباشرة.

(2) التعريف الثانى لإدارة التغيير

تنظر هذه الفئة من التعريفات لإدارة التغيير على أنها **مجال مهنى** أو مجال للممارسة الحرفية. فهناك العشرات، إن لم يكن المئات من التخصصات المختلفة، وأنواع المستشارين الذين يعلنون ويدعون أنهم مختصون فى التغيير المخطط أو مستشارون فى عملية إدارة التغيير لعملائهم، وأن مهنتهم هى إدارة التغيير.

والواقع أن بعض هؤلاء المستشارين أو الخبراء فى إدارة التغيير يهدفون إلى مساعدة عملائهم فى إدارة ما يواجهونه من تغييرات متوقعة أو ما يحدث لديهم بالفعل من تغيير، فى حين يهدف البعض الآخر إلى مساعدة العملاء فى إجراء تغيير ما فى منظمتهم. ويرى فريق ثالث من المستشارين فى هذا المجال أن دورهم هو إدارة التغييرات التى يجب أن تحدث فى المنظمات. ومعنى ذلك أن إدارة التغيير حرفة أو مهنة أو تخصص يقوم به خبراء متخصصون من مختلف زواياه (Nickols, 2004).

(3) التعريف الثالث لإدارة التغيير

تركز هذه التعريفات على مضمون المعارف والمهارات اللازم توافرها للفرد لكى ينجح فى إدارته للتغيير؛ بمعنى أنها تنظر لإدارة التغيير على أنها **أحد مجالات المعرفة**. فإنطلاقا من التعريف الثانى لإدارة التغيير (كمجال للممارسة المهنية) يبرز هذا التعريف الثالث الذى يركز على المضمون أو موضوع إدارة التغيير، ومن ثم يتضمن الوسائل والأساليب والأدوات والمهارات وأشكال أخرى من المعرفة تتطلبها أى ممارسة مهنية لإدارة التغيير.

وتستمد المضامين الخاصة بالمعلومات والمعارف اللازمة لإدارة التغيير من علم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال والاقتصاد والهندسة الصناعية وهندسة الأنساق ودراسة السلوك التنظيمى والإنسانى بشكل عام. وترتبط تلك المكونات المختلفة من

المعارف، وتتكامل معا عن طريق عدد من المفاهيم والمباديء التى تُعرف بنظرية الأنساق العامة.

ويصعب أن نصنف مهنة ممارسة إدارة التغيير التى تتضمن تلك المعارف المتنوعة وتحتاج إليها، وهل هى فرع من فروع العلم، أم أنها فن، أم أنها مجموعة من الفنيات، أم أسلوب تكنولوجي. ولكن على أية حال، فإدارة التغيير تقوم على جسم كبير من المعارف المتنوعة والمتكاملة، والتى ربما نختار منها ما يلائم الممارسة الفعلية لموقف تغيير معين (Nickols, 2004).

وبناء على ذلك ننتهى إلى مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التغيير التنظيمى وإدارته، وهي:

(1) إن التغيير عملية إرادية، ويختلف عن التغيير الذى يكون تلقائيا ويحدث أحيانا لا إراديا بفعل متغيرات ذاتية أو خارجية طارئة. وبما أننا نعيش فى عالم متغير، فإننا نكون عرضة للتغيير، ومن ثم يجب أن نبادر بالتغيير الذى يجعلنا متوائمين ومتوافقين مع التغيرات والظروف العديدة التى نعايشها (مصطفي، 1994).

(2) هناك بعدان أساسيان للتغيير يجب وضعهما فى الاعتبار وهما المضمون والعملية. فالمنظمات هى أنساق متخصصة، ويمكن تصنيفها تصنيفات عديدة بناء على معايير مختلفة. فهناك منظمات ربحية هدفها الأساسى هو الربح المادي، ومنظمات أخرى ليس الربح هو هدفها الأساسى. وهناك ما يتبع القطاع العام، وما يتبع القطاع الخاص، وبعضها يقدم خدمات كالبنوك وشركات التامين ومكاتب السمسرة، وبعضها ينتج آلات ومعدات، وبعضها يواجهه منافسون أقوياء، وبعضها لا ينطبق عليه ذلك، وبعضها يسمح بالملكية المشتركة مع الأجانب، والآخر لا يسمح بذلك، وبعضها ذو تاريخ عريق والآخر حديث المنشأ....وهكذا. وهذا يعنى أنه لا توجد فى الواقع منظمتان متطابقتان أو متماثلتان تماما. هذا التنوع الشديد فى أشكال ومضامين المنظمات المختلفة يشير إلى أن المشكلات التى تنشا فى تلك المنظمات، وبخاصة مشكلات التغيير، لها بعدان مستقلان هما بعد المضمون وبعد العملية.

وكما سبق، فإن **المضمون** يختلف من منظمة لأخرى، وذلك لاختلاف القيم والاتجاهات والمعتقدات والعوامل الثقافية، وهو ما يعنى اختلاف " طبيعة" مشكلات التغيير من منظمة لأخرى. أما عن **عملية** التغيير وإدارته، فهى تظل ثابتة إلى حد كبير، بصرف النظر عن مضمون ما يحدث فى المنظمة. وهذا التشابه فى "عمليات التغيير بين مختلف المنظمات، هو الذى جعل هنالك علم أو فن أو مزيج بينهما يسمى إدارة التغيير (Nickols, 2008).

(3) إن ما نقصده بالتغيير هو التغيير المخطط: أى الإجراءات التنظيمية التى تهدف إلى إحداث تحويل معين فى التنظيم أو أحد عناصره، ثم التخطيط له بعناية وفقا لبرنامج زمني، وعلى أساس تقدير محسوب لمتطلبات التغيير وخطواته وتكلفته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

وبذلك، فإننا نستبعد التغييرات الانفعالية غير المدروسة أو التطورات الفجائية، وذلك لأنها لا تعبر عن صميم عملية التغيير التنظيمي. فمثل هذه التغييرات غير المنظمة والثورات التنظيمية لا تمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة، لا يجب أن تصدر عن الإدارة الواعية التى تستند إلى الأسس العلمية الرصينة فى معالجة ظواهرها. فكل محاولات التغيير الانفعالى غير المخطط يكتب لها الفشل، وينتج عنها آثار سلبية ضارة (السلمي، 1988، ص 330).

(4) عملية التغيير هى موقف حل مشكلة: التوجه الأمثل لفهم عملية التغيير هو اعتبارها موقف حل مشكلة. وبالتالى، فإن إدارة التغيير وفق هذا التوجه هو الانتقال من موقف معين أو حالة إلى موقف آخر أو حالة مختلفة. أى الانتقال من موقف المشكلة إلى موقف الحل لتلك المشكلة.

ووفقا لهذا التصور، فإن مسألة التشخيص وتحليل الموقف المشكل تعد مسألة جوهرية لنجاح التغيير، حيث يتحدد فى ضوئها وضع الأهداف (الحلول المقترحة لتلك المشكلة) وكيفية تحقيقها. ويتم تحقيق الأهداف (حل المشكلة) وفق هذا التصور من خلال تخطيط دقيق ومنظم، وجهود مشتركة بين أطراف كثيرة لتنفيذ ذلك التخطيط على أرض الواقع. ويكون الناتج النهائى هو الانتقال من موقف إلى

آخر بصورة مخططة ومنظمة. وهذا ما يسمى "نموذج التغيير المخطط".

هذا ويفضل البعض عدم استخدام كلمة " مشكلة" لما تحمله من دلالات وإيحاءات سلبية، ويفضلون بدلا منها كلمة "موقف" أو "ظرف". وبالتالى، فالمشكلة هى موقف أو ظرف أو مناسبة سيئة أو غير مقبولة، نهدف إلتغييرها (حلها) والانتقال إلى موقف أو ظرف أو مناسبة أخرى مأمولة. (Nickols, 2004).

(5) الرؤية التنظيمية العامة هى محور التغييرات التى تحدث: ربما يحدث التغيير فى الرؤية العامة للمنظمة، إما بسبب عوامل بيئية خارجية قوية، وإما بسبب مشكلات أو أحداث داخلية (داخل المنظمة) قوية وجوهرية. ولأن الرؤية العامة للمنظمة هى بمثابة إطار العمل الحاكم لكل من بناء المنظمة (جماعات العمل والوحدات والأقسام) وعملياتها (أساليب القيادة، وكيفية حل الصراعات وأساليب اتخاذ القرارات...إلخ)، فإن التحويل التنظيمى يعتبر تغييرا فى بناء كبير متكامل، وليس مجرد تعديل بسيط كما هو الحال فى التطوير التنظيمي(;Nickols, 2004 2010).

(6) إن التغيير التنظيمى مسالة حتمية: إن التغيير التنظيمى أمر حتمى وضروري، كما أنه عملية مستمر ومتجددة. وهو بذلك يتوافق مع طبيعة الأمور والأشياء. فالحياة فى طبيعتها متجددة ومتطورة. ومن ثم، فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير واستيعاب مترتباته، باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور. وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناءً. وعلى ذلك يتعين على الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعى التغيير أو تنحيه جانباً، بل على العكس من ذلك لا بد لها من توقع التغيير والتخطيط له بالصورة المناسبة التى تحقق الرؤية المنشودة (السلمي، 1988، ص330).

(7) رغم التمييز بين مفهومى التحويل التنظيمى والتطوير التنظيمى على أساس مدى التغيير الذى يحدث، أو ما نطلق عليه التغييرات واسعة النطاق فى مقابل ضيقة النطاق، فإن أغلب الباحثين يميلون إلى استخدام مفهوم التغيير التنظيمى

بمعناه العام للإشارة إلى ما يحدث فى الحالتين، وذلك على أساس أن التغييرات العالمية الحالية تقتضى فى أغلب الأحيان تغييرات واسعة النطاق بدرجات متفاوتة.

(8) إن الملامح الرئيسية للتغيير التنظيمى المخطط يمكن حصرها فى فئتين رئيسيتين: دراسة وتناول **وتغيير الجانب التجارى والمالى** للمنظمة ليصبح أكثر تلاؤما مع السياق الاقتصادى والسياسى الذى توجد فيه، ودراسة وتناول **وتغيير الأفراد** بحيث يصبحون مجموعات عمل قادرة على إدارة نفسها بنفسها. وهذا التغيير – من حيث حجمه أو شدته– يمكن أن يحدث عبر ثلاثة مستويات: **مستوى الفرد الواحد**، أو التعامل مع العاملين كأفراد (تغيير طفيف) أو على **مستوى الجماعة (متوسط)**، أو على **مستوى المنظمة ككل** (تغيير واسع النطاق). ويمكننا التدخل بالتغيير فى مستوى واحد فقط، أو الربط بين أكثر من مستوى معا. وفى كل الحالات، فإن التغيير التنظيمى الفعال والمناسب هو الذى يستهدف تغيير سلوك العاملين فى المنظمة، أى الذى يركز أساسا على العنصر البشرى بشكل أساسي.

ثانيا: مشكلة التغيير: المعنى والتوجه

بعد أن انتهينا من عرض مفهومى التغيير التنظيمى وإدارة التغيير التنظيمي، نتناول فى هذا الجزء ماهية مشكلة التغيير وطبيعتها، وسبل تناولها ومعالجتها فى ضوء توجه الإدارة، وما تود إنجازه فى فترة معينة طبقا لأهدافها وظروفها.

(1) طبيعة مشكلة التغيير

تعد مشكلة التغيير، أى المشكلة التى نسعى إلى حلها عن طريق التغيير، هى جوهر إدارة التغيير. ومشكلة التغيير قد تكون كبيرة أو صغيرة، واسعة النطاق أو محدودة، خاصة بأفراد أو خاصة بمجموعات، خاصة بقسم أو إدارة واحدة فى المنظمة أو بأكثر من قسم أو إدارة.

وإذا كانت مشكلة التغيير (على المستوى المفهومي) هى الانتقال من وضع معين (أ) إلى وضع آخر مختلف (ب)، فإن النجاح فى ذلك يستلزم تحقيق ثلاثة أنواع من

الأهداف، هى التحول والخفض والتطبيق. ونقصد بأهداف **التحول** قدرتنا على التحديد الدقيق للفروق بين الموقفين (أ)، (ب). ويقصد بأهداف **الخفض** تحديد أنسب الوسائل لإزالة تلك الفروق بين الموقفين. أما أهداف **التطبيق**، فهى الخاصة بالإجراءات الفعلية الواجب تنفيذها على أرض الواقع، والتى تمكننا من نقوم إزالة تلك الفروق، والانتقال السلس من(أ) إلى (ب).

ومعنى هذا أن تحليل مشكلة التغيير يجب أن يتضمن تحديد الناتج النهائى لما سوف نقوم به من إجراءات تغيير، وتحديد التغييرات الضرورية التى تؤدى إلى الوصول إلى هذا الناتج النهائي، وتحديد الاجراءات التنفيذية أو الوسائل العملية اللازمة لتنفيذ تلك التغييرات.

وبكلمات بسيطة يمكننا القول إن مشكلة التغيير يمكن تناولها وإدراتها على أنها مجموعة من المشكلات الصغرى، التى تعبر عنها مجموعة التساؤلات تبدأ بـ: كيف، وماذا، ولماذا يجب أن يحدث التغيير (Nickols, 2008).

(أ) التغيير كمشكلة تبدأ بـ "كيف"

يكون تفكيرنا وتركيزنا فى مشكلة التغييرهنا متمركزا حول **الوسائل والأساليب**، أكثر من تركيزنا على التحديد الواضح للهدف النهائى الذى نرجو الوصول إليه، أو الصورة النهائية للموقف بعد تغييره، كأن نتساءل: كيف يمكننا جعل الأفراد أكثر انفتاحا؟ أو أكثر تحملا للمسئولية، أو أكثر إبداعا؟ وكيف يمكننا إدخال أسلوب "فرق العمل المدارة ذاتيا" إلى المنظمة؟ وكيف يمكن التغلب على ما يواجهنا من صعوبات لدخول السوق كمنافس قوي؟ وكيف نقلل المدة الزمنية التى يستغرقها تصنيع منتج معين؟....الخ. فهنا يكون التركيز على الوسائل هو أساس التفكير، وإن كان الهدف من التغيير موجودا بدرجة أو بأخري.

(ب) التغيير كمشكلة تبدأ بـ "ماذا"

يكون التركيز فى تلك الحالات منصبا أساسا على الهدف أو الصورة النهائية التى ننشدها كنتيجة لما سنقوم به من جهود للتغيير، أكثر من تركيزنا على الوسائل

والأساليب التى سيتم بها التغيير. كان نتساءل: ما الذى نسعى إلى تحقيقه والوصول إليه. وما التغييرات الضرورية المطلوب إجراؤها. وما المؤشرات التى سنحدد على أساسها مدى نجاحنا فيما أجريناه من تغيير؟ وما المعايير التى سنطبقها؟....الخ.

(ج) التغيير كمشكلة تبدأ بـ "لماذا"

إن كلاً من الهدف (التساؤل بماذا) والوسيلة (التساؤل بكيف) هو مفهوم نسبى وليس مطلقا؛ بمعنى أن الشيء المعين ربما يكون هدفا أو وسيلة، من خلال علاقته بشيء آخر، فلا يوجد شيء بذاته هو هدف، ولا شيء بذاته هو وسيلة. ولهذا، فهناك دائما شبكة من العلاقات بين الوسائل والأهداف، تجعل من الصعب تحديد الأهداف "الحقيقية" لجهود التغيير. ولهذا، فإن التساؤل بلماذا هو أكثر التساؤلات فائدة للتعامل مع مشكلات التغيير، ذلك لأن التساؤل بهذه الصيغة، يساعدنا فى الوصول إلى الأهداف البعيدة أو القصوى للتغيير، وفى ذات الوقت يفتح الباب واسعا أمام تفكيرنا لإيجاد أنسب الوسائل لتحقيق ذلك. فالتساؤل بـ "لماذا" يجمع بين التركيز على كل من الوسائل والأهداف فى نسق واحد، وهو ما يساعدنا على تناول مشكلة التغيير بشكل أعمق وأكفا(Nickols, 2004; 2008) .

(2) التوجه المستخدم فى إدارة التغيير هو انعكاس لعقلية الإدارة فى المنظمة

لا شك أن التركيز على أى من صيغ التساؤلات الثلاثة السابقة، عند إدارة التغيير أو التعامل مع مشكلات التغيير، إنما يعكس عقلية إدارة المنظمة، وكيف تفكر فى تلك المشكلات، وتصورها لحلها. وكذلك، فإن كيفية إدراك الفرد لمشكلة ما داخل منظمته، وتفسيره لها، يعتمد على مركزه فى تلك المنظمة. فمركز الفرد الوظيفى فى المنظمة يحدد طبيعة ما يدركه من مشكلات تستلزم التغيير، ومدى اتساع هذا التغيير المنشود. فمثلا نجد أن العاملين فى إدارة التسويق، ربما يلفت انتباههم قضايا ومشكلات تتطلب التغيير، تختلف كثيرا عما يدركه العاملون فى الشئون الإدارية... وهكذا. كذلك، فإن أفراد القيادة العليا فى المنظمة، عادة ما يكون منظورهم للتغيير– بالنسبة لأى مشكلة– أوسع وأعمق، بالمقارنة بمنظور الأفراد الأقل وظيفيا. فكلما قل

المستوى الوظيفى ضاق مجال تصور الفرد لمشكلة التغيير، أو ضاق مجال اهتمامه بالأشياء التى يجب أن تخضع للتغيير.

وفى جميع الحالات، وبصرف النظر عن المشكلات المدركة للتغيير، ومدى وعمق التغيير المأمول، فإن التغيير هو فى صميمه عملية توافق أو تكيف مع ظروف وملابسات جديدة. ويجب أن ننظر للتغيير على أنه مكافيء لما نسميه التوافق أو التكيف، سواء توافق مجموعة أفراد فى المنظمة، أو قسم أو إدارة فيها، أو تغيير واسع النطاق يشمل المنظمة ككل، وذلك وفقا لما يحدث من ضغوط، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تحتم هذا التغيير (Nickols, 2008) .

ثالثا: المبادئ الإرشادية للإدارة الفعالة للتغيير

على الرغم من أنه لا توجد طريقة واحدة أو أسلوب واحد يمكن القول بأنه يصلح كمرشد وحيد لعملية التغيير، فإن هناك مباديء أساسية يمكن اتخاذها كإطار منظم وشامل يساعد على إحداث هذا التغيير المنشود بأحسن صورة ممكنة. ومن تلك المبادئ ما يلي(Kotter, 2012; Nickols, 2010; 2012) :

(1) ركز على الجانب الانسانى بشكل منتظم

إن أى تحول كبير عادة ما ينتج عنه شعور بالقلق وعدم الاستقرار للعاملين، فالمراكز تتغير، والمهام المطلوبة تتبدل، وهناك مهارات وقدرات يجب اكتسابها أو تطويرها لتتلاءم مع هذه التحول، كل ذلك يجعل العاملين فى حالة من الشعور بالغموض وعدم الثقة، ومن ثم قد يبدون مقاومة للتغيير. ومن الخطأ الشديد أن نتعامل مع عملية التغيير بمنطق رد الفعل، ومع كل عامل على حدة، لأن ذلك سيؤدى إلى خسائر كبيرة، ويقلل من معنويات العمال، ويقلل من معدل سرعة التغيير المطلوب. بل الصحيح هو أن نكون جاهزين لهذا التغيير ونعد العدة له، ويكون منهجنا وأسلوبنا لتنفيذه جاهزًا ومعدًّا من البداية. ويعنى هذا أن نكون ملمين– من البداية– بالكثير من المعلومات والبيانات عن العاملين بالمنظمة فى جوانب حياتهم المختلفة، وأن يكون منهج التغيير قائما على تلك المعلومات، ومحددا فى شكل خطوات واضحة وقائمة على تقديرات واقعية لظروف المنظمة (تاريخها واستعداداتها وإمكانياتها وقدرتها على

القيام بالتغيير).

(2) بدء التغيير من قمة السلم الوظيفي

لأن التغيير دائما ما يصاحبه تشويش فى أفكار العاملين ومعتقداتهم فى كل المستويات الوظيفية فى المنظمة، فإنه عندما يلوح فى الأفق ويبدأ فى الحدوث، فإن كل الأنظار تتجه إلى القيادات والرؤساء لتستمد منها القوة والدعم ومعرفة الاتجاه. ومعنى هذا أن القادة أنفسهم لابد وأن يكونوا متفهمين جيدا لجدوى التغيير ومقتنعين به حتى يمكنهم: أ- مواجهة تحدياته ومتطلباته ب- زيادة دافعية باقي أفراد المنظمة وحثهم على تبنيه والعمل على تحقيقه. ومن المهم أن نؤكد أنه يجب على أعضاء فريق القيادة أن يتكلموا بصوت واحد (اتفاق تام بينهم)، ويمثلون فى سلوكهم النموذج والقدوة المطلوبة للتغيير، وأن يكون القائد على وعى تام بأنه "المهدئ" بالنسبة لهؤلاء الذين يخافون التغيير وينتابهم القلق بسببه. أن الفرق التنفيذية التي تعمل معا هى أحسن أسلوب لتحقيق النجاح وإحداث التغيير. فهم الذين يمهدون الطريق ويدفعون الآخرين فى اتجاهه، من خلال فهمهم للثقافة والسلوكيات التي يتم من خلالها، ويكونون هم أنفسهم نموذجا فى ذلك. فلابد- إذن- أن تكون البداية من فريق الرؤساء والقيادات الذين يبادرون هم أنفسهم بالتغيير قبل توقعه من المستويات الأقل. وإذا نجحوا فى ذلك، فإن قوة التغيير تنتقل بسهولة إلى المستويات الأدنى.

(3) تعامل مع كل المستويات الوظيفية

لأن برامج التغيير تستهدف كل المستويات الوظيفية فى المنظمة، فإن ما نؤكد عليه هنا هو أن جهود التغيير ومساراته يجب أن تشمل كل الطبقات ومن خلال أسلوب يطلق عليه "الشلال" الذي يندفع من أعلى (مستوى القادة) إلى المستويات الإدارية الأقل. فالقادة الذين يتم تدريبهم وإعدادهم هم الذين يقومون بدور "المبادرين"، وينقلون وجهة نظر المنظمة إلى زملائهم. ويتم تنفيذ أسلوب "الشلال" كما يلي (Pooley, 2004).

(4) استعن بالحجج المنطقية العقلية

إن الإنسان- بطبعه- يسعى إلى المنطق ويحاول دوما إعمال العقل، ويشعر

بالراحة عندما يصل إلى منطق مقبول للأشياء. والعاملون سوف يتساءلون- بالطبع- عن حجم ونمط هذا التغيير والهدف منه، وأسبابه ومبرراته...الخ، وسوف يتوجهون بتلك الأسئلة إلى قادتهم. والتصرف الصحيح هنا هو وجود تصور مكتوب يوضح الخطوط العامة لهذا التغيير المنشود. ويجب أن ينهض هذا التصور المكتوب على ثلاثة مقومات: الأول مواجهة صريحة مع الواقع تبين ضرورة حدوث التغيير، بمعنى توضيح أن واقع المنظمة الحالي يحتم التغيير. والثانى أن هذا التغيير سيؤدى إلى مستقبل أحسن ووضع أفضل مما هو قائم الآن. والثالث أن يتضمن هذا التصور "خارطة طريق" استرشادية توضح القرارات والسلوكيات الملائمة التي يجب تبنيها. وبعد ذلك، على القادة توصيل هذا التصور المكتوب إلى المستويات الوظيفية الأقل، موضحين لهم علاقتهم به، وأثره عليهم، ودروهم المنشود فى هذا التغيير.

(5) اخلق روح المشاركة

يتعين على قادة المنظمات التي تنشد التغيير أن يعملوا بهمة شديدة أثناء مختلف مراحله ويكونوا هم المحفزين لباقى قوة العمل. فلا يكفي- فقط- أن يعلن القادة موافقتهم وترحيبهم بالتغيير، بل يجب أن يكونوا هم أنفسهم أصحابا لهذا التغيير، بمعنى أنهم يتحملون مسئولية إحداثه وتحقيقه فى كل المواقع التي تخضع لنفوذهم. وأكفأ وسيلة لتحقيق ذلك هى جعل المرؤسيين (العمال والموظفين) مشاركين فى التغيير أيضا، وذلك بجعلهم على دراية كاملة بالمشاكل الموجودة وحثهم على ابتداع الحلول لها، وتدعيم أدائهم بالحوافز سواء المادية أو المعنوية.

(6) أوصل الرسالة

كثيرا ما يقع القادة المسئولون عن التغيير فى خطا شديد مؤداه أنهم يتصورون أن العاملين فى المستويات الإدارية الأقل الأخرى يفهمون كل شيء، ويشعرون- مثلهم- بالحاجة للتغيير، ويرون اتجاهه وشدته، ويدركون الموقف بجوانبه المختلفة.

إن برنامج التغيير الجيد هو ذلك الذي يتضمن نقلا للمعلومات لكل العاملين بالمنظمة، وبشكل منظم، وفى توقيتات محددة ومناسبة. ويجب أن تتم عملية التواصل هذه بشكل تبادلي بين القمة (الرؤساء) والقاع (المستويات الأقل)، بحيث ننجح فى

"تغذية" العاملين بالمعلومة الصحيحة فى الوقت الصحيح، ونتعرف على رأيهم وردود أفعالهم. وهذا يتطلب وجود أكثر من قناة اتصال بين المستويات المختلفة، ولا نكتفي بقناة اتصال وحيدة فقط.

(7) قدر وحدد الإطار الثقافي العام

لكي يحدث التغيير بالسرعة والكفاءة المنشودة، فلابد على قادة التغيير أن يراعوا ويتفهموا الجوانب الثقافية فى كل مستوى من العاملين فى المنظمة. فبعض المنظمات تقع فى خطا شديد وهو إهمال هذا الجانب أو الالتفات إليه متأخرا بعد فوات الأوان. والتوصيف الثقافي الصحيح هو ذلك الذي يأخذ فى اعتباره: استعداد المنظمة للتغيير، والمشكلات الكبرى التي يمكن أن تطفو على السطح وكيفية مواجهتها، والصراعات المحتملة، والعوامل الاجتماعية والثقافية التي ربما تساعد وتدفع فى اتجاه التغيير، والأخرى التي ستقاومه وتقف فى طريقه. ومعنى ذلك أن مجموعة القيم والمعتقدات والمدركات الموجودة والسائدة يجب أن تمثل الخط القاعدي أو أساس تصميم برنامج التغيير. فتلك العوامل الثقافية هى التي ستحدد الوضع الجديد للمنظمة، وإعداد بنيتها الأساسية، وطبيعة البرامج اللازمة لحفز التغيير.

(8) قدر وحدد الجوانب الثقافية النوعية

بمجرد فهم الإطار الثقافي العام (النقطة السابقة)، يجب تحديد مكونات هذا الإطار النوعية وتناوله كاملا وبإتقان، كجانب مهم من جوانب برنامج التغيير. فعلى القادة أن يحددوا بدقة الجوانب الثقافية والسلوكية التي يمكن أن تساعد- مثلا- على نجاح طرق جديدة مقترحة للعمليات التجارية أو عمليات التسويق، وتخليق ظروف جديدة تدعم تلك الطرق الجديدة (فى حالة دمج أكثر من منظمة معا)، أو تقوية وتدعيم الثقافة القائمة (فى حالة المنظمة التي ستستمر فى نشاطها مدة أخرى). ومن ثم، يتعين أن يكون مفهوما أن لكل منظمة مركزا ثقافيًّا (أفكار سياسية وأنشطة وتأثيرات) يجب مراعاته جيدا عند تصميم وتنفيذ برامج التغيير.

(9) كن مستعدا للأشياء غير المتوقعة

يجب أن يكون واضحا أنه لا يمكن أبدا أن يتم تنفيذ برنامج التغيير كاملا وبدقة

تبعا للخطة الموضوعة. وأهم أسباب ذلك أن الناس- كثيرا- ما تتصرف بصور غير متوقعة. وأيضا، فإن الظروف الخارجية ربما تتغير. وهذا يعنى أن إدارة عملية التغيير، وبرامج التغيير الجيدة، هى تلك التي لا تتسم بالجمود، بل يجب أن تكون على درجة من المرونة تسمح لها بإعادة التقييم والتقدير بشكل متواصل، سواء تقدير ما تم بالفعل من تغيير فى المنظمة، ومدى ترحيب الأفراد به، وقدرتهم على تنفيذه، واستعدادهم لاستيعاب الخطوة التالية. والذي يجعل البرنامج وإدارة التغيير مرنة وقادرة على استيعاب غير المتوقع، هو الاعتماد على المعلومات الحقيقية فى الميدان، وبالتالى اتخاذ القرارات على أسس قوية وسليمة. وعلى ذلك، فهناك علاقة تفاعلية بين البرنامج والواقع الفعلي، هى التي تجعل البرنامج مرنا وقادراً على التعامل مع المستجدات غير المتوقعة واستيعابها بالشكل المناسب.

(10) تكلم مع العاملين

إن التغيير ليس مسالة تنظيمية فحسب، بل هو أيضا مسالة شخصية؛ أي تهم وتؤثر فى كل فرد من العاملين على حدة. وبالتالي يكون من الضروري أن يعرف كل فرد كيف سيتغير عمله، وما هو المطلوب منه أثناء وبعد برنامج التغيير، وكيف سيتم تقييمه، ومتى يعتبر ناجحا أو فاشلا، وما أثر كل ذلك على مستقبله. ولهذا فعلى قادة التغيير أن يكونوا واضحين وصادقين مع العاملين، لأن العامل سوف يستجيب ويتصرف بناء على ما يسمعه ويراه، وبالتالي يحتاج أن يكون على وعى تام بما يدور من حوله، بحيث يتم ذلك بشكل صادق وأمين. فلا يجب أن يكون التغيير سريا كبيرا، نسعى له بالخطط فقط، بل لابد من الحديث مع أصحاب الشأن، والتعامل مع الجانب الانفعالي والوجداني لهم. ويجب الاعتماد على الدعم أو المكافآت الواضحة، مثل التعويض المادي المناسب أو أشكال التقدير الأخرى والحوافز، كمدعمات لجعل الأفراد يؤمنون بضرورة عملية التغيير (Pooley, 2004).

ثانياً : مقاومة التغيير التنظيمي

ربما يلقى التغيير المزمع تنفيذه قبول العاملين إن أدركوا أنه يصب فى مصلحتهم، ويهدف إلى تحقيق أهدافهم. هذا بالطبع إذا سارت الأمور فى الاتجاه المأمول الذى لا يتحقق فى غالب الأمور. فربما تصدم جهود التغيير أو التحول التنظيمى بمقاومة العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بصورة أو بأخرى تصل أحيانا إلى مستوى الرفض التام لما يحدث. فالتغيير يثير غالبا ردود أفعال سلبية تؤدى بالعاملين إلى مقاومة موضوع التغيير، سواء كانت لديهم أسباب واضحة ومقنعة للرفض أم لا.

لذلك ربما يحاول العاملون أو بعضهم بث الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو التشريعية فى طريق التغيير لكى يعرقلوا مسيرته، أو يثنوا مخططي التغيير عنه، أو ربما تأجيل البدء فى التغيير أملا فى إلغائه أو تغيير حيثياته وخصائصه بما يتناسب ومصالحهم أو ظروفهم أو أمنهم الوظيفى الذى يشعرون بالخوف عليه أو تهديده (مصطفي، 2005، ص500).

ومن ثم، فإن مقاومة التغيير أو رفضه تمثل المعضلة الأساسية التى تواجه إدارة التغيير، فضلا عن غيرها من المعوقات الأخرى التى تتعرض لها مسيرة التغيير عبر كافة مراحلها. فمعرفة أسباب مقاومة التغيير أو رفضه أو الوقوف على معوقات إدارة التغيير الأخرى تعد السبيل الأمثل للتصدى لها والتغلب عليها ومواجهتها بالشكل الذى يحقق الأهداف المرجوة من التغيير. وسوف يشمل الفصل الحالى ثلاث نقاط أساسية تلقى الضوء على معوقات إدارة التغيير وكيفية التغلب عليها هي:

أولا: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته.

ثالثا: كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير التنظيمي.

وفيما يلى تفصيل ذلك:

[1] أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

تصنف أنواع مقاومة التغيير على أكثر من محور أهمها ما يلي:

(1) المقاومة الايجابية فى مقابل السلبية

يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية إيجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة. فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وامكان التنبؤ به. فإذا لم تكن هناك مقاومة، فإن السلوك التنظيمى سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تتحقق الأهداف المأمولة. فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشا صحيا حول جدارة الفكرة أو جداوها مما يؤدى إلى اتخاذ أفضل قرار فى هذا الموضوع (Robins & Langton, 2004, p.340).

وعلى ذلك، يتميز هذا النوع من **المقاومة الإيجابية** بالتفكير الناقد القائم على دراسة طبيعة التغيير وخصائصه وآثاره فى ظل فهم أفضل لحاجات الأفراد ودوافعهم من ناحية، وطبيعة العمل وظروفه من ناحية أخرى (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص185).

أما **المقاومة السلبية**، فهى غير صحية لأنها تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرقل الرغبة فى التقدم حيال تحقيق الأهداف المأمولة. وهى الأكثر شيوعا فى الغالب، وتتم على أسس غير واقعية ولأسباب عديدة سنتعرف عليها لاحقا خلال هذا الفصل.

(2) المقاومة المباشرة (الفورية) فى مقابل المقاومة المرجاة (المؤجلة)

ويقصد بهذا البعد أن المقاومة يمكن أن تأخذ إحدى صورتين: الأولى أنها تتم بصورة **مباشرة (فورية)** بعد الإعلان عن التغيير الذى تهدف المنظمة إلى القيام به. فنجد أن العاملين يظهرون فورا معارضتهم من خلال الشكاوى، والتباطؤ فى العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول فى إضراب عن العمل. أما الصورة الثانية، فتتمثل فى أن المقاومة يمكن أن **تؤجل لفترة زمنية معينة**، ثم سرعان ما تنفجر بصورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولاسيما إذا كانت هذه الاستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغييرات سابقة مما يزيد من شدتها (Robins & Langton,2004,p.340).

فالمقاومة المرجاة (المؤجلة) تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها. فالتغيير ربما يؤدى فى بدايته إلى أقل استجابة

ممكنة، أو لا يظهر شيئاً على الإطلاق، ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر لأسابيع وشهور وأحيانا سنوات بشكل يُصعب من مهمة القائمين على التغيير فى مواجهته بصورة مرضية (Robins & Langton,2004,p.340).

(3) المقاومة الصريحة فى مقابل الضمنية (الخفية)

تتمثل **المقاومة الصريحة** فى الرفض العلنى للأفكار الجديدة التى يأتى بها التغيير. وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتذمر، وربما تفصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته. وعلى ذلك، فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة، وبالتالى امكان مواجهتها.

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه **المقاومة الضمنية** (الخفية) التى تكون أصعب فى تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل فى العداء الخفى لأفكار التغيير الجديد، والسعى إلى إلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه. وتتمثل أهم مظاهر التعبير عن المقاومة الضمنية أو الخفية فى عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء وانخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم إتقان العمل، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والتمارض، وتثبيط دافعية الآخرين...الخ (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص ص 187-188؛ Robins & Langton, 2004, p.340).

[2] أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته

لا شك أن الفيلسوف الايطالى الشهير "ميكيافيللي" كان محقا عندما قال: "إن التغيير هو أكثر الأشياء خطورة فى تناوله، وصعوبة فى تنفيذه، وعدم التيقن من نجاحه".

فهناك معوقات كثيرة تواجه أى عملية تغيير. وعلى أى مدير يرغب فى أن يكون ممثل تغيير كفء، أن يكون على فهم تام بتلك المعوقات، وكيفية التعامل معها والتغلب عليها.

ولعل أهم مشكلتين تواجهان التغيير هما: **الأولى:** عدم الإيمان بفكرة حتمية

التغيير، وأنه من طبائع الأشياء، وأحد مكونات الحياة. فالتغيير هو القاعدة، وعدم التغيير هو الاستثناء الشاذ. ومع هذا، فإن الكثيرين لا يدركون ذلك، أو لا يؤمنون به. إن العديد من المديرين يعتقد أن "الثبات" واستمرار الوضع الراهن هو القاعدة، وأن التغيير هو أمر وقتى واستثنائي. والواقع أن هذا الاعتقاد هو بمثابة خرافة، ويكشف عن قصور فى الفهم لبديهيات الحياة. وأى مدير يعتقد فى تلك الخرافة سيظل مديرا تقليديا، ولن يصبح مديرا قائدا، ولن يصبح أبدا ممثلا للتغيير، ولا يمكنه تنفيذ عملية تغيير ناجحة.

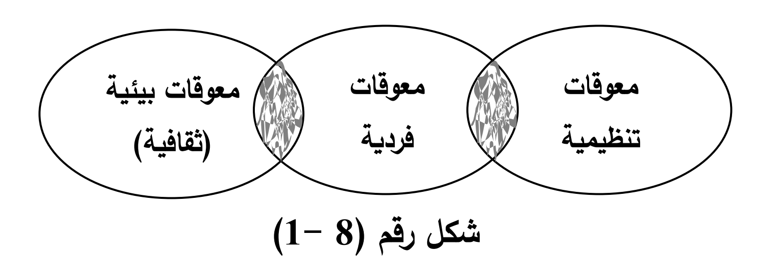
أما المشكلة **الثانيــة،** فتتمثل فى الفشل فى توقع معدل تسارع التغيير وفهم دلالاته. ففى ظروف عالمنا الحالي، الذى يكشف كل يوم عن جديد فى كل مجالات الحياة، يصعب علينا تحديد معدل التسارع الذى يجب أن يحكم التغيير فى منظمة ما. فمثلا كان العمر المتوقع لكثير من الأجهزة الالكترونية الحديثة هو 10-15 سنة، وكان المديرون يخططون أداء منظماتهم (إنتاجهم وصفقاتهم وحجم مبيعاتهم...الخ) على هذا الأساس، إلا أننا وجدنا أن نفس المنتج- أجهزة الحاسب الآلى والتليفون المحمول مثلا- أصبح عمره المحتمل خمس سنوات أو أقل، ونفاجأ بجهاز جديد مختلف أكثر تطورا، يحل محل السابق. ومستقبلا ربما يكون معدل التسارع أسرع أو اقصر، وهو ما يشكل عبئاً على المنظمات، يتمثل فى ضرورة أن تتغير دائما، لتتواكب مع ذلك، وتظل موجودة فى السوق. ومعنى هذا أن وضع معيار زمنى للتغيير فى منظمة ما أصبح عملية صعبة، نظرًا لصعوبة التنبؤ بمعدل التسارع فيما يحدث حولها ويؤثر فيها. وبالتالى قد يكون على تلك المنظمات أن تظل تلهث، وتعيش فى حالة من التغيير، لكى تساير هذا التسارع الشديد، وإلا فشلت واختفت من السوق.

ورغم أهمية هاتين المشكلتين كعقبتين كبيرتين تواجهان التغيير، فإن هناك عوائق وصعوبات أخرى لا تقل أهمية، أهمها مشكلة مقاومة التغيير، والتى نرى أنها أهم مشكلة يجب أن يلتفت إليها أى مدير، وينجح فى التعامل معها إذا أراد أن يكون ممثلا ناجحا للتغيير. وعلى ذلك، فإن كيفية التعامل مع تلك المشكلة، هى محك

الحكم على كفاءة الإدارة العليا عموما، ومديرى التغيير على وجه الخصوص.

وهناك العديد من العوامل التى تؤدى إلى مقاومة التغيير أو رفضه أو تؤدى إلى فشل إجراءات تنفيذه وإدارته وتعوقها بشكل أو بآخر. وقد نالت محاولات الوقوف عن أسباب مقاومة التغيير اهتمام العديد من الباحثين. ومن ثم، اقتراح سبل التغلب عليها كجوهر عمليات إدارة التغيير (انظر: Nickols, 2010; Carnall, 1995; Harding, 2004)

وقد تعددت أسس تصنيف هذه العوامل بين مختلف الباحثين. فهناك من صنفها إلى عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة، أو مقاومة فردية ومقاومة تنظيمية (Robins & Langton, 2004). واعتبر بعض الباحثين أن إدارة التغيير شكل من أشكال الحل الإبداعى للمشكلات، ومن ثم عرضوا لمعوقات الحال الإبداعى للمشكلات على أنها مناظرة لإدارة التغيير (Carnall, 1995; 1991). وافترض أنه يجب البحث عن أسباب مقاومة التغيير لدى كل من الأفراد (العاملين والمديرين)، وأنساق المنظمة، والبيئة وذلك طبقاً للشكل رقم (8 -1).



شكل رقم (8 -1)

جدول (8 -1) **أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته**

[1] العوامل الخاصة بالأفراد	**[2] العوامل البيئية والثقافية**
(أ) مقاومة العاملين **1) العوامل الانفعالية** **أ- المخاوف التى تتعلق بفقدان بعض المزايا القائمة.** **ب- معوقات حل المشكلات الانفعالية** ▪ الخوف من المخاطرة. ▪ عدم القدرة على تحمل الغموض. ▪ الميل إلى التقييم السريع للأفكار. ▪ عدم الصبر على أن تختمر المشكلة فى عقل ووجدان الفرد. **2) العوامل الدافعية** **أ- السلبية والاستكانة** **ب- نقص حوافز التغيير** **3) العوامل المعرفية** **أ- التقييمات المختلفة للتغيير ونتائجه** **ب- عدم وضوح الأهداف مقاييس الأداء.** **ج- قصور الفهم لأهداف التغيير ونتائجه** **د- المعوقات المعرفية لحل المشكلات** ▪ التنميط: ▪ صعوبة تحديد المشكلة المراد حلها. ▪ النزعة إلى "الالتصاق" بالمشكلة أو وضعها فى أضيق إطار ممكن. ▪ إدراك المشكلة من وجهة نظر واحدة. ▪ كثرة التفاصيل والبيانات عن المشكلة.	**(أ) رفض تغير العلاقات الاجتماعية** **(ب) المقاومة الثقافية** **(ج) تماسك البيئة النفسية الاجتماعية لجماعة العمل** **(د) الشائعات التى هدفها مقاومة التغيير** **(هـ) الاتجاهات التعصبية ضد الإدارة أو مصدر التغيير.** **(و) العوامل البيئية والثقافية لحل المشكلات** 1-التابو (المحرمات والمحظورات) 2-ضيق الأفق والخيال: 3-التصور العام الخاطئ الذى يرى أن حل المشكلات هو "عمل جاد" لا هزل ولا دعابة فيه: 4-العقل والاستدلال فى مقابل الحدس والبديهة: 5-التقاليد والأعراف: 6-نقص التدعيم والتشجيع: 7-عدم قبول النقد ومحاولة الاستفادة منه: 8-انغلاق معظم المديرين على أنفسهم.

[3] العوامل التنظيمية	▪ الفشل فى إدراك، واستخدام، ما يكون متوفرا ومفيدا من معلومات تساعد على حل المشكلة.
(أ) الافتقار إلى الرؤية	▪ عدم استخدام اللغة الصحيحة.
(ب) سوء الإدارة ونقص الإمكانيات	▪ الاستخدام غير المرن للاستراتيجيات
1- وجود تاريخ سابق لسوء التطبيق.	**4) العوامل الشخصية**
2- سوء الاتصالات داخل المنظمة.	**أ- تصلب الأفراد إزاء التغيير.**
3- الإدارة الضعيفة للمقاومة.	**ب- اعتناق بعض المعتقدات السلبية.**
4- الافتقار إلى استقامة أنظمة الموارد البشرية.	**ج- افتقاد روح المغامرة.**
5- نقص إمكانيات إحداث التغيير.	**(ب) مقاومة المديرين**
6- الافتقار إلى دعم القيادة.	أ- الخوف على وضعهم الحالى ومكانتهم فى المنظمة.
7- الافتقار إلى التخطيط للمقاومة.	ب- الإيمان بفلسفة ثبات الوضع الحالى.
(ج) عدم استمرار المتابعة.	ج- السعي ليكون الفرد مديرا، وليس قائدا.
(د) الافتقار إلى الحل الابداعى للمشكلات	

[3] كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير ومقاومته

بالاضافة إلى ما سبق الاشارة إليه، من أن السبيل للتغلب على معوقات إدارة التغيير هو التخلص من نموذج ترسيخ اللامنطقية والوضع السئ فى المنظمة، واستبداله بالنموذج الآخر البديل للتغيير المخطط، يمكن أن نلخص كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير وتقليل مقاومته إلى الدرجة التى تسمح باتمام فعاليات التغيير بالصورة المأمولة.

(1) مراعاة الاعتبارات الفردية والاجتماعية والتنظيمية

الخطوة الأولى لكيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير وتقليل مقاومته هى مراعاة كافة الاعتبارات الفردية والاجتماعية والتنظيمية السابقة، ومحاولة التخلص مما تضمنه من صعوبات حتى يكون السايق التنظيمى ميسراً لبدء فعاليات التغيير.

(2) التغلب على معوقات الحل الابداعى للمشكلات

توجد أساليب كثيرة فى هذا الشأن، ولكن ليس هنا موضع عرضها، وكل ما نقدمه هنا هو عدد من الإجراءات والنصائح التى تساعد المديرين على حل المشكلات إبداعيا، وحث وتشجيع الآخرين فى المنظمة على التفكير الإبداعي، وكذلك الإشارة إلى بعض الظروف أو التصرفات التى تؤدى إلى عكس ذلك، أى تعوق التفكير الابداعي.

(أ) تصرفات تدعم الإبداع فى حل المشكلات

1- لا تتعجل الوصول إلى حل أو قرار نهائي، بل أعط لنفسك فرص التفكير المرن، وقلب الأمر على وجوهه المتعددة.

2- لا تحاول نقد فكرة فى بدايات ظهورها حتى لا تقضى عليها، وهى لازالت بذرة. انتظر حتى تقوى وتكتمل.

3- كن واسع العقل والصدر، ورحب، واستمع جيدا لمن يقدم تلك الأفكار الجديدة، وأبدى استحسانك لها.

4- تجاهل وضعك فى المنظمة، وأنت تتعامل مع الأفكار الجديدة للآخرين.

5- تحلى بروح التفاؤل، بحيث تبدى تفاؤلك واستبشارك بكل ما يعرض عليك من أفكار جديدة.

6- ساعد الأفراد وساندهم على تحمل حالة الغموض وعدم التيقن.

7- قدر ودعم التعلم والاستفادة من الأخطاء.

8- ركز على الجوانب الإيجابية فى الفكرة المقترحة، وليس على الجانب السلبى أو الضعيف فيها.

9- وزع المخاطر، بحيث لا تجعلها مركزة على جانب أو شيء أو شخص واحد.

10- قم بإثراء الأفكار الجديدة المطروحة والبناء عليها.

(ب) تصرفات تعوق وتضعف الإبداع فى حل المشكلات

1- مقاطعة من يقدم الفكرة (مقاطعة كلامه واسترساله) ونقد ما يقول.

2- الاستهزاء والسخرية سواء بمقدم الفكرة، أو بالفكرة ذاتها.

3- السيطرة، أى أن تبدو مسيطرا.

4- إبداء عدم الموافقة، والجدل وإظهار التحدي.

5- التشاؤم.

6- التركيز على مواضع الضعف فى الفكرة، وتضخيمها، والهجوم عليها.

7- عدم الانتباه، الإصغاء لمن يقدم الفكرة (Carnall, 1995, p.47).

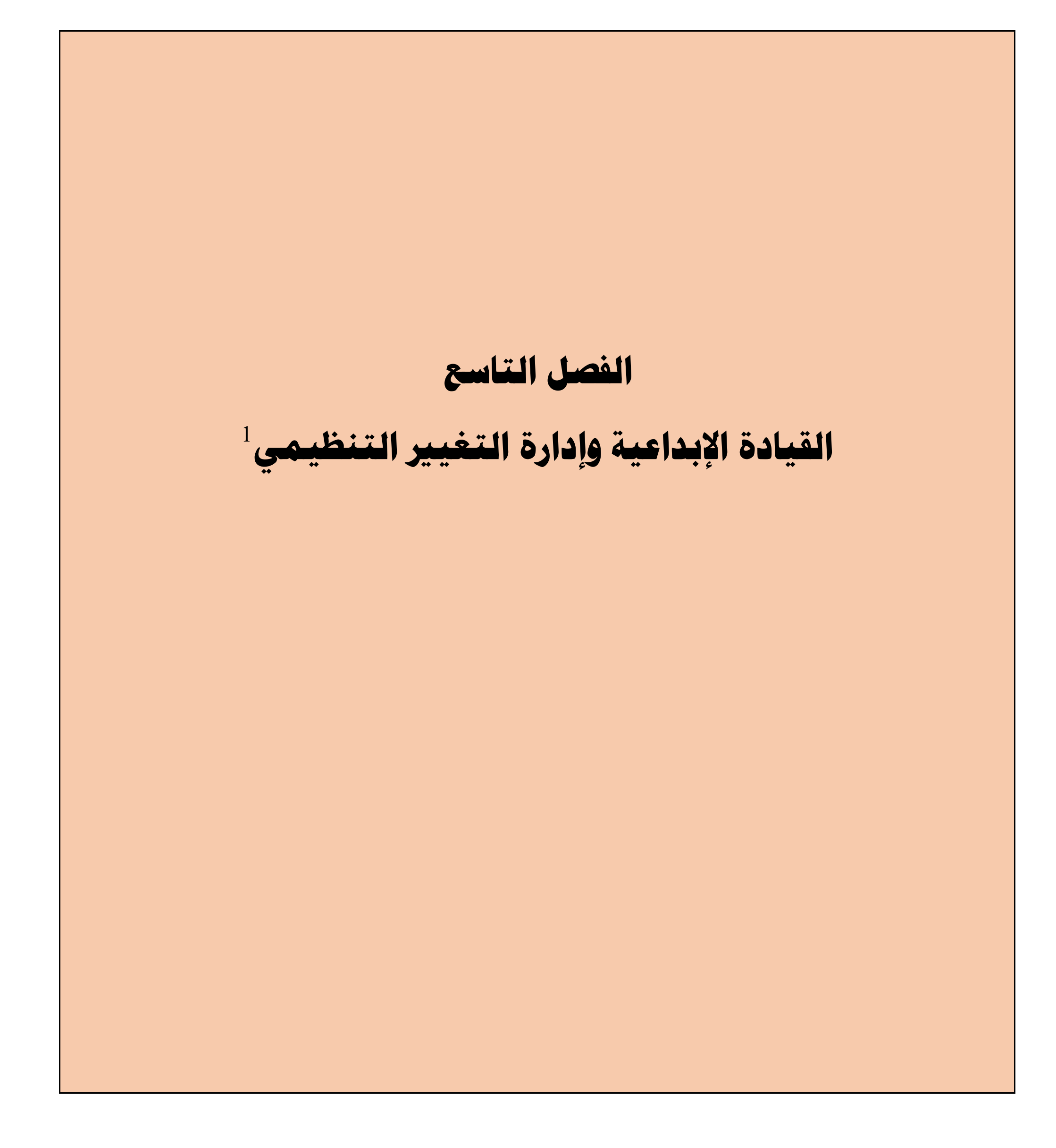
8- إعطاء ردود فعل سلبية غير لفظية (إشارات امتعاض بالوجه مثلا).

9- أن تطلب من المتحدث وتؤكد عليه ألا يخرج عن الحقائق والأرقام، وألا يخرج فى حديثه عن هذا النطاق المحدد.

10- ألا تعطى أى تعليق لمقدم الفكرة، مبديا عدم وجود أى اهتمام أو رعاية أو احترام لما قال.

11- إبداء مظاهر الغضب.

12- التباعد وخلق مسافة نفسية كبيرة بينك وبين مقدم الفكرة (Carnall, 1995, p.47).



الفصل التاسع

القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي[1]

---

[1] – إعداد : أ.د. معتز سيد عبدالله ، أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية، قسم علم النفس– آداب القاهرة.

الفصل التاسع

القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

هذا الفصل :

امتددا للفصل السابق، يحاول الفصل الراهن التقدم خطوة للأمام ليوسع من فهم آليات إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، مركزا على عنصر محوري من بين هذه الآليات و هو المتصل بالقيادة الإبداعية . فنظرا لان القيادة تمثل محور ارتكاز عمليات التغيير ، فيركز الفصل الراهن على دور القيادة الإبداعية، في إدارة التغيير التنظيمي، موضحا الأدوار الإبداعية المأمولة لقادة التغيير، وخصال قائد التغيير الناجح ، وبعض قواعد تنمية مهارات قادة التغيير.

وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

1- تحدد الأدوار الإبداعية المأمولة لقادة التغيير.

2- تحدد خصال قادة التغيير الناجح.

3- تفند ما ينبغى على قادة التغيير عمله.

4- كيف تصبح "ممثل" تغيير كفء وفعال.

5- تطبق مبادئ تنمية مهارات القائد المدير.

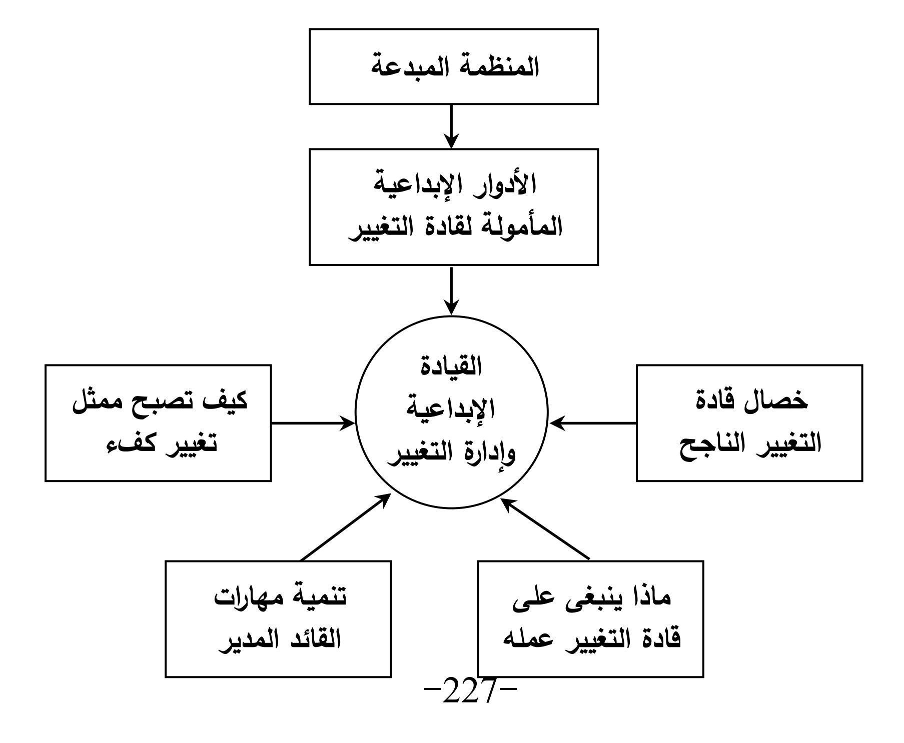
الفصل التاسع

القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

مقدمـة

نظراً لأن مهام القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية هى أساس عمليات التغيير التنظيمى المتين الذى تبنى عليه كل الجهود المبذولة للتحول والتطوير، فإن الاهتمام بالقادة والوقوف على أدوارهم المأمولة وسماتهم المرغوبة وتوجهاتهم المزعومة هى السبيل الأمثل لنجاح عمليات التغيير بمختلف مستوياتها وأشكالها ونطاق اتساعها. ولما كانت عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والابتكار والإبداع للأفراد والمنظمات تصبح القيادة الإبداعية الواعية هي المطلب الأساسي لتحقيق تلك الأهداف) (West&Farr,1989; West,2000)

لذلك خصص الفصل الحالي للوقوف على طبيعة القيادة الإبداعية الداعمة للتغيير التنظيمى والتى تسهم فى نجاحه بما يعود بالنفع على كل من العاملين ومنظماتهم.



شكل رقم (1) المحاور الأساسية للقيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

أولا: الأدوار الإبداعية المأمولة لقادة التغيير (*)

هناك مجموعة من الأدوار الإيجابية المأمولة التى يجب أن ينهض بها قادة التغيير الذين يتعين عليهم التفكير بإبداعية والسعي للابتكار والابتكار فى مختلف مراحل عملهم من أجل إدارة التغيير بفكر إبداعي قادر على تحقيق الرؤى المأمولة للمنظمات. وأهم هذه الأدوار هي:

(1) خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار شأنه شأن أى نبات، يحتاج إلى بيئة وتربة صالحة لكى يبزغ وينمو ويزدهر. ويصف البعض مثالاً لثقافة إحدى المنظمات التى تعد ثقافة غير صالحة بالمرة للتشجيع على الإبداع والتغيير والابتكار، بأنها ثقافة "تكشف عن تقوقع المنظمة على ذاتها، وكأن لا علاقة لها بما يدور حولها، وكثرة الإجراءات والقرارات اللازمة لحل أى مشكلة، والتشتت المرضى بالماضى، حيث التباهى الشديد بأى نجاح تم تحقيقه فى الماضى، "وتكتيف" العاملين، حيث لا يستطيع أى عامل أن يتخذ قرار أو يفعل شيئاً دون الرجوع للقيادة العليا". فمنظمة بمثل تلك الثقافة لا يمكن أبداً أن تكون أرضاً صالحة للإبداع والابتكار (Harvard Business Essentials,2003).

إن تغيير مثل تلك الثقافة إلى أخرى عكسها، هو واحد من أهم مهام القيادة العليا للمنظمة، والتى يجب أن تسأل نفسها الأسئلة التالية:

- هل مستوى الأداء الحالى لمنظمتنا يبرر أو يقضى إلى الشعور بالرضا ؟

(*) معظم المادة العلمية الخاصة بهذا الجزء مقتبسة بتصرف من.Harvard Business Essentials(2003) بالإضافة لبعض لاقتباسات المشار إليها.

- هل نحن – كمنظمة – متقوقعون حول أنفسنا ؟
- هل تعاقب كل من يحاول أن يجدد أو يطور، ولم يحالفه التوفيق ؟
- هل نتعامل بشكل روتيني مبالغ فيه (بيروقراطى) مع ما يقدمه أو يقترحه البعض من أفكار جديدة ؟
- هل فشلنا فى تشجيع وتدعيم الأفكار والأداءات الإبداعية ؟

فإذا كانت الإجابة عن أى سؤال من تلك الأسئلة هى "نعم"، فاعلم أن ثقافة منظمتك ليست صالحة أو حاضنة للإبداع والابتكار، وبالتالي عليك أن تعيد حساباتك وخطواتك من أجل تغيير تلك الثقافة.

ولسوء الحظ، فإن تغيير ثقافة أى منظمة ليست عملية سهلة، فهى تعتبر أصعب أشكال أو أنماط التغيير. إنه من السهل على أى قائد أن يغير بناء المنظمة، أو شكل وحجم وحداتها، بمجرد إصدار أوامر وقرارات بإعادة التقسيم أو دمج بعض الوحدات مع بعضها... إلخ، أما تغيير ثقافة المنظمة فشئ آخر مختلف تماماً، لا يمكن أن يتم بقرارات أو أوامر فوقية، بل لابد من مشاركات فعالة من جميع العاملين فى المنظمة، تستهدف رفع دافعيتهم وإقناعهم، وحثهم على كل من: التفكير، والأداء، بشكل مختلف عما هم عليه الآن، وهو ما يتطلب وقتاً، ومجهوداً، وموارد، ودعماً من القيادة لكل العاملين فى المستويات الوظيفية المختلفة.

ولعل حصول العاملين على دعم وتشجيع القيادة على إحداث هذا التغيير فى ثقافة المنظمة، هو أهم وأصعب المشكلات التى تواجه تغيير ثقافة منظمة ما: فالكثير من القادة يفشلون فى رفع دافعية الأفراد، والتى هى أول وأهم خطوة فى عملية تغيير ثقافة المنظمة.

ويقترح البعض استخدام قائد المنظمة للأساليب الأربعة التالية، حتى يتمكن من رفع دافعية الأفراد، وحثهم فى اتجاه التغيير والابتكار والتفكير الإبداعي، الأمر الذى يؤدى إلى خلق ثقافة جديدة خاصة للتغيير والتطوير:

أ – قدم للعاملين كل المعلومات والبيانات الخاصة بالوضع التنافسى للمنظمة، وأهم المشكلات التى تواجهها حالياً، والمتوقعة مستقبلاً.

فكثيراً ما يتعجب القادة فى منظمة ما ويتساءلون: لماذا هذا الخمول العقلى واللامبالاة الموجودة لدى العاملين، وعدم اهتمامهم بالابتكار والتغيير. إن هؤلاء القادة لا يعرفون أن أهم سبب يؤدى إلى ذلك هو افتقار العاملين للمعلومات يبدو كل شئ جيد وجميل"، وبالتالى فإن نقص معلومات العاملين عما يدور حولهم، يؤدى إلى اعتقادهم بأن الأمور تسير بشكل طبيعى وجيد، وبالتالى لا داعى للإبداع أو الابتكار أو التطوير.

ب– إجراء مناقشات مفتوحة وحوارات مع العاملين بخصوص تلك المعلومات.

لا يجب – أبداً – أن نكتفى بتوصيل المعلومات للعاملين، بل لابد من إعطائهم فرص مناقشتها وطرح كل ما يعن لهم حولها. لابد من "حوار" حر وصادق بين القيادة والعمال، لأن هذا هو الأسلوب الوحيد لخلق "فهم مشترك" لمشكلات المنظمة، وكيفية مواجهتها والتغلب عليها. إن التواصل الدائم بين القادة والعاملين، يعنى أن كلاً منهما ينقل للآخر تصوراته واقتراحاته، ويحصل منه على عائداً أو مردود على ذلك، وهنا يدرك الجميع أنهم "فى زورق واحد".

ج– أعطى العاملين الفرصة ليعبروا عن كل مشاكلهم، وما يواجهون من صعوبات فى أداء أعمالهم، لكى تتعرف – وبدقة – على تلك المشاكل.

إن القيادة العليا – فى كثير من الأحيان – تكون بعيدة عن مواقع ممارسة العمل اليومى للمنظمة، وما يوجد بها من مشاكل وصعوبات، والعاملون هم أكثر أرض الواقع. ومن هنا تأتى أهمية خلق قنوات اتصال قوية ومتعددة بين القيادة العليا والعاملين، وهو الأمر الضرورى – أيضاً – لخلق حالة "الفهم المشترك" بين الجميع فى المنظمة.

د- ضع معايير مرتفعة للأداء، وساعد الأفراد على أن يعملوا فى ضوئها أ, يحققوها. إن وضع معايير أداء مرتفعة، من شأنه أن يخلق لدى العاملين حالة من عدم الرضا عن المستوى الحالى أو الأداء القائم للمنظمة، وهو ما يساعد على كسر حالة "البلادة" أو الجمود الذى يسم المنظمة، مما يشعر العاملين بضرورة الابتكار والتطوير (Harvard Business Essentials,2003)..

وبالإضافة إلى إتباع الإجراءات الأربعة السابقة، يجب على القائد أن يتأكد من توفير الشروط الأربعة التالية، والتى تعتبر ظروفاً لابد من وجودها، لكى تكون المنظمة مهيأة للتغيير، ولتكوين ثقافة جديدة فيها. وتلك الشروط الأربعة هى:

أ – أن يكون قادة المنظمة، ومديريها، موضع احترام العاملين، ويتمتعون بالثقة والمصداقية.

ب- الغالبية العظمى من العاملين فى المنظمة لا يشعرون بالرضا عن وضعهم أو وضع المنظمة الحالى، ولديهم الرغبة فى التغيير.

ج- أن أقسام ووحدات المنظمة ليست جزراً منعزلة أو طبقات لا علاقة بين بعضها البعض.

د- أن قيمة المشاركة والأداء التعاونى هى الأكثر سيادة بين العاملين.

وبعد ذلك، فإن عملية تغيير ثقافة المنظمة، تتطلب من القائد أن ينجح فى القيام بالمهام الخمسة التالية:

أ – رفع كل من دافعية، والتزام،العاملين بعملية التغيير. وأنسب أسلوب لتحقيق ذلك هو إشراك العاملين فى "تشخيص وتفسير" الوضع الراهن فى المنظمة، والمشكلات التى تواجهها.

وتذكر أن القرارات والأوامر لا ترفع دافعية أحد، ولا تزيد من التزام أحد، بل الأسلوب الوحيد لذلك هو جعل العاملين مشاركين فاعلين فى تحديد مشكلات المنظمة، وحلولها. ولا تنسى أنهم أكثر قرباً ومعايشة لها.

ب- لا تحاول أن تغير كل الأشياء معاً أو فى وقت واحد، بل ابدأ بالوحدات أو الأقسام الأكثر استعداداً والتى تتوفر فيها الظروف المساعدة على إجراء التغيير بسهولة، ثم استغل نجاحك المتحقق من تغيير تلك الوحدات، وانتقل تدريجياً إلى وحدات أخرى.

ج- اجعل هناك رؤية عامة مشتركة بين الجميع بخصوص مستقبل المنظمة، أو ما يجب أن تكون عليه بعد التغيير والابتكار. فالعاملون لن يستطيعوا تحمل آلام وأعباء التغيير، إذا لم يكن أماثلنا أمامهم صورة واضحة المعالم لما سوف يسفر عنه هذا التغيير، وأن يدركوا ويقتنعوا أن تلك الصورة أحسن وأفيد – مقارنة بالوضع الحالى – لهم ولمنظمتهم. لابد إذن من وجود رؤية جيدة وواضحة، وأن يتم توصيلها للعاملين.

د- احرص على أن يكون الدور الأساسى للقيادة العليا هو دعم ومساندة ما يتم من تغيير وتجديد، واترك التفكير فى التفاصيل وطرح أفكار جديدة وإبداعية بشأنها، وتنفيذ تلك الأفكار، لقادة الوحدات أو مديرى الوحدات، والعاملين، فهم أكثر الناس تأثراً بما يتم من تغيير، وأنسب الناس لحمل مسئولية تنفيذه بشكل ملائم.

هـ- لما كان تغيير الثقافة يأخذ وقتاً ليس بالقليل، ويمر عبر مراحل وخطوات متعددة، فلا تنتظر حتى النهاية، ولكن عليك أن تعلن للجميع، وتحتفل بعد كل نجاح أو كل مرحلة. فهذا يجعل الأفراد أكثر ثقة فيما يقومون به، ويدركون أنهم على الطريق السليم، ويحافظون على دافعيتهم المرتفعة، والتزامهم الكبير. إذن قسم رحلة التغيير إلى عدد من المراحل أو "المحطات"، وعند كل محطة إعلن ووضح ما تم تحقيقه من تقدم وتغيير.

(2) تحديد التوجه الاستراتيجي

يعد تحديد التوجه الاستراتيجى للمنظمة إحدى مسئوليات أو أدوار القادة التى يتعين عليهم النهوض بها، فإننا لو فرضنا أن العاملين فى المنظمة يتمتعون بدرجة

عالية من التفكير الإبداعى وطرح أفكار جديدة، ولكنهم ليسوا على فهم واضح وكامل بالتوجه الذى تسعى إليه المنظمة، والأهداف التى تريد تحقيقها، فإنهم قد يطرحون أفكاراً إبداعية وجديدة، ولكنها لا تتسق أو تخدم التوجه الاستراتيجى للمنظمة، تماماً كاللاعب الذى يسدد تصويبة قوية وجيدة ولكنها خارج حدود المرمى.

وجود توجه استراتيجى واضح، ومعرفة الجميع به وفهمهم له، هو الذى سيجعل أى أفكار جديدة تصب مباشرة فى هذا التوجه، وبالتالى تكون الاستفادة الفعلية أو العملية منها كبيرة، أما طرح أفكار جديدة "خارج حدود الملعب" فلن تؤدى إلا إلى استنفاذ الطاقات والموارد وزيادة التكاليف المادية، والأخطر من ذلك أنها قد تشعر من قدموها أو أبدعوها بالإحباط، لأنهم يجدون أنها لم تطبق أو تلق الرعاية الواجبة.

علينا إذن أن نوضح حدود المناطق والمجالات التى نريد تفكيراً إبداعياً وتجديداً بشأنها، وأن نوصل ذلك للعاملين. فمن المفيد أن تقول – مثلاً – "نزيد أفكار جديدة تفيد فى زيادة رضاء العملاء"... إلخ. هنا، فإن الأفكار المقترحة للتغيير سوف تكون فى صميم الهدف المراد تحقيقه، وسيجعل العاملين على دراية كاملة بـ"فى أى اتجاه يجب أن يوجهوا بنادقهم".

ويمكن للقائد أن يُكوّن توجه استراتيجى واضح، وأن يخلق للعاملين "حدود" للمجالات التي نريد الابتكار والإبداع فيها، إذا اتبع الخطوات التالية:

أ – التواصل: يجب الحرص على أن يعرف الجميع فى المنظمة – وخاصة العاملين فى المستوى الوظيفى المنخفض أو العاملين فى خطوط الإنتاج، والذين لا ينتبه إليهم معظم القادة – التوجه الاستراتيجى للتغيير. ويتم هذا بالاستعانة بكل قنوات الاتصال الملائمة.

ب– الاعتماد على الأفراد المناسبين أو الملائمين، وهم أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط التالية: سبق تدريبهم، أو سبق لهم اكتساب خبرات تتسق وتتناغم مع هذا التوجه الاستراتيجى، ميولهم واهتماماتهم الشخصية تتسق مع هذا التوجه.

ج- حسن استخدام جميع الموارد المتاحة، وتوظيفها فى خدمة هذا التوجه. فمثلاً لابد من التدعيم المادى لأى فكرة جديدة تكون ضمن حدود أو فى صميم هذا التوجه وليست خارج نطاقه، والاستبعاد العلنى لأى فكرة جديدة خارج تلك الحدود، وأن نجعل الجميع يعلم بذلك. فعندما يرى العاملون ذلك، فإنهم سيتعلمون وسيحاولون أن يطرحون أفكار تلقى التدعيم- وليس الاستبعاد- وبالتالى تكون فى صميم التوجه، وتخدم كثيراً ما يتم من تجديد وتطوير (Harvard Business Essentials,2003)..

(3) الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين ومعايشته:

القائد الناجح هو ذلك الذى يتابع ويفهم كلا من الجوانب التقنية والعلمية والجوانب التجارية السوقية الخاصة بمنظمته والمؤثرة من أداتها، وذلك ضروري ليكون قادراً على تقييم أى فكرة جديدة تقييماً موضوعياً سليماً يأخذ جميع الجوانب من الاعتبار. فهو على وعى بكل المراحل والخطوات المحصورة ما بين المعمل أو مركز الأبحاث- حيث الفكرة مازالت بذرة صغيرة، وحتى خطوط الإنتاج، وتحويلها – أى تلك الفكرة الجديدة- إلى منتج أو خدمة تقدم لعملاء المنظمة. ولذا فعليه أن يداوم الزيارة لمركز الدراسات أو الأبحاث الخاص بمنظمته، ليتعرف على الجوانب التقنية أو الفنية لمشكلات المنظمة ومحاولة إيجاد حلول علمية لها، وعليه أن يتناول العشاء مع المديرين فى مستوياتهم المختلفة، وعليه أن يذهب ليرى العمال البسطاء وهم يمارسون عملهم أمام الآلات. باختصار عليه الانخراط فى كل مراحل عملية الإبداع والابتكار.

وللأسف فإن الدراسات تشير إلى أن قلة قليلة من القادة هم الذين يفعلون ذلك، وأن أغلب القادة لا ينخرطون فى عملية الإبداع والابتكار إلا في مرحلة متأخرة منها، ربما عند إعداد أو تجهيز المنتج أو الخدمة الجديدة، ولا يكشفون عن مشاركة جدية أو انخراط كاف فيما قبل ذلك من مراحل.

إن هذا التأخير فى الانخراط أو المشاركة الفعالة فى عملية الإبداع والابتكار، قد يجعل الكثير من الجهود المبذولة، أو الأفكار المطروحة، خارج حدود التوجه الاستراتيجي، وبالتالى مزيد من الجهد والوقت والتكلفة.

على القائد أن يتواجد وبفاعلية منذ المراحل المبكرة لعملية الإبداع والابتكار فى منظمته، وأن يقوم بالمهام الأربعة التالية:

أ- يعطى إشارات واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار، محل ترحيب من المنظمة، ويلقى كل دعم وتشجيع.

ب- يعطى لكبار المديرين فرصة تحديد التوجه الاستراتيجى للتغيير، وقبول، وتدعيم أى فكرة جديدة تصب فى هذا التوجه.

ج- يطلق يد المديرين- خاصة من المستوى الأوسط- والعاملين فى تصورهم الشكل أو التصميم الذى يجب أن يكون عليه المنتج أو الخدمة التى ستقدمها المنظمة مستقبلاً، أى بعد انجاز التغيير أو الابتكار.

د- يحث القادة أو المديرين الكبار، ويهيئ لهم الظروف، لكى يعرفوا كل شئ عن الجوانب التقنية الفنية، والمالية التجارية، ويعدهم لكى يكونوا قادة تغيير ممتازين.

وبناء على ما سبق فعلى القائد المبدع أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- هل الوقت الذى أخصصه لمتابعة المراحل الأولى لعملية الابتكار والتغيير فى المنظمة، والانخراط فيها، وقتاً قليلاً أو غير مناسب؟
- هل أترك اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك المراحل المبكرة، لمن هم أقل منى فى المستوى الإداري، والذين قد لا يفهمون الصورة كاملة عما يتم فى المنظمة من تغيير وتجديد؟
- هل أنا معزول- أو على غير علم كاف- بالمسائل التقنية والفنية، الخاصة بما تقوم به المنظمة من تغيير أو تجديد.
- هل انخراطى فيما يتم من تغيير يعتبر متأخراً جداً، بحيث أننى لا أبدأ فيه أو اهتم به، إلا عندما يصل على مرحلة المشكلات أو الصعوبات المالية.

إذا كانت إجابتك بنعم على أى من تلك الأسئلة، فأنت فى حاجة إلى إعادة النظر فى كيفية تقسيمك لوقتك، وضرورة اهتمامك بكل مراحل عملية التغيير من أولها لآخرها(Harvard Business Essentials,2003).

(4) كن منفتحاً ومتقبلاً لكل جديد، ولكن بحذر وبشكل علمي

إن حرص القائد على أن يعرف ويفهم كلاً من الجوانب الفنية (المعمل ومركز الدراسات والأبحاث) والجوانب المالية التجارية (الإنتاج والتسويق) سوف يجعله "حكيماً"، وصائباً فى تقييمه لما يُعرض عليه من أفكار أو مشروعات جديدة.

فأنت – كقائد لمنظمة ما– قد تجد من يحاول أن يخدعك، ويقدم لك فكرة أو مشروع جديد، ولكنه يزينه أو يقدمه على غير حقيقته الفعلية، ويطلب منك دعماً وموارد لتطبيقه، أى يحاول أن "يزين" لك أفكاره، كالبائع الذى يزين بضاعته للزبون، ويبالغ فى إيجابيتها، ويخفى سلبياتها.

إن أحسن أسلوب للتعامل مع مثل هذا الشخص، هو أن تكون متوازناً بين كونك منفتح ومتقبل للجديد الذى يعرضه أو يقترحه، وشكك الموضوعى أو العلمى فيه، بمعنى أن تتعرف على العيوب والثغرات فى هذا الجديد الذى يقترحه عليك.

والواقع أنه لا تعارض بين تشجيعك وترحيبك بالأفكار الجديدة، ووضعك لتلك الأفكار تحت منظار الشك العلمى أو الموضوعى. والمثال التالى يوضح ما يجب أن تفعله حينما يعرض عليك أحدهم فكرة جديدة أو اقتراحاً يرى أنه مفيد.

مقدم الفكرة الجديدة : لدى فكرة جديدة أعتقد أنها مفيدة جداً

أنت كقائد للمنظمة : مفيدة لمن يا ترى؟

هو : مفيدة لنا فى تعاملنا مع عملائنا

أنت : ولماذا ترى أنها كذلك؟ ما هى المشكلة التى سوف تحلها تلك الفكرة؟

هو : ستؤدى إلى توفير مزيد من الوقت فى تعاملنا معهم

أنت : كم من الوقت بالضبط يمكن أ توفره؟ وما قيمة التكاليف المالية لتنفيذ تلك الفكرة؟ وهل الوقت الذى توفره يتناسب مع حجم تكلفة تنفيذها؟

هو : لا أملك إجابات دقيقة على تلك الأسئلة.

أنت : إذن فكر مرة ثانية، بحيث يكون لديك إجابات دقيقة على تساؤلاتى، ثم نلتقى مرة أخرى.

فى هذا الموقف كشف القائد عن مهارته فى الجمع بين الترحيب بالجديد والانفتاح عليه وتشجيعه، وفى ذات الوقت التعامل معه بوعى وبحاسة نقدية.

فالقائد الكفء يقوم بدور الصمام أو المصفاة، وغربلة ما يتم عرضه من أفكار جديدة، وفرزها، وتقييمها بشكل موضوعى، وحث وتشجيع مقدمها على مزيد من الصقل والبلورة لها. وهو يقوم بذلك معتمداً على ما اكتسبه من خبرات ومعارف من كلا الجانبين التقنى الفنى، والتجارى المالى. ولذلك فهو لا يقبل "كل" جديد، لمجرد أنه جديد، بل يقبل ويشجع الجديد "الملائم"، أى ذلك الذى يكون فى نطاق حدود التوجه الاستراتيجي لمنظمته(Harvard Business Essentials,2003)..

(5) التحسين والتعديل المستمر للأفكار الجديدة، إلى أن تتحول إلى منتج أو خدمة جديدة

إن عمليـة التغييـر فـي منظمـة مـا، هـى عمليـة طويلـة ومتعـددة المراحـل والخطوات، تبدأ بتوليد أفكار إبداعية جديدة، وتستمر إلى أن تتحول تلك الأفكار إلى منتج تجارى أو خدمة تقدم للجمهور.

وكأى عملية، فإن عملية الابتكار والتغيير يجب أن تكون دائماً موضع المتابعة والتنقيح والتقييم المتواصل، عبر كل مراحلها. ولهذا فعلى القائد أن يتأكد من أن عملية الابتكار أو التغيير التي يتولى الإشراف عليها أو تنفيذها فى منظمته:

- تنتج عدد كبير من الأفكار الجيدة، أى قادرة على حث الأفراد على المشاركة بتقديم أكبر عدد من الاقتراحات والأفكار والحلول الجديدة.
- لا تحمل في طياتها أو يوجد فيها ما يعوق الأفراد أو يحبطهم أو يخيفهم من الإبداع والابتكار.
- ليست محملة بمضمون سياسى محدد، أى ليس لها توجهات سياسية واضحة.
- تشجع على المخاطرة المحسوبة وليس على المجازفة المتهورة.
- مرنة أو غير تحكمية.
- لا يترتب عن الخطأ من تنفيذ أى من جوانبها، أضرار بالغة أو تكاليف كثيرة.
- مصادر الموارد اللازمة لتنفيذها، معروفة ومحددة، وسهل الوصول إليها.
- يشـترك فيهـا أو تنفيـذها أفـراد علـى علـم تـام بقـدرات المنظمـة، وإمكاناتهـا، واستراتيجياتها، وعملائها.

إن وجود ثقافة للتغيير يتوافر فيها هذه الشروط، يُحسن كثيراً من عملية التغيير ونجاح التطوير. وهذه مهمة أساسية من مهام القيادة العليا (Harvard Business Essentials,2003)..

(6) اعتمد على التفكير التجارى (تحديد المكسب والخسارة- السلبيات والإيجابيات)

الشركات أو المنظمات الصغيرة فقط هى التى تكون بصدد مشروع تطوير أو تغيير واحد أو مشروعين على الأكثر، أما المنظمات الكبرى فعادة ما تكون بصدد عدد كبير من مشروعات التطوير والابتكار فى نفس الوقت، بعض تلك المشروعات الجديدة قد يكون: قليل المخاطر، وقصير الوقت فى تنفيذه، ولا يستهدف أكثر من مجرد تحسين المنتج القائم أو زيادة كميته، وبعضها قد يستهدف عملية تغيير كبيرة أو شاملة، بهدف خلق منتج وأسواق جديدة، وبعضها قد يكون وسطاً بين كلا النوعين من مشاريع التطوير والابتكار.

ولأن تلك المشاريع الجديدة تختلف عن بعضها فى الكثير من الجوانب كالتكلفة والوقت والمخاطرة...إلخ، فإن على القيادة أن تتعامل معها من خلال التفكير التجارى، أي معرفة عوامل المكسب والخسارة، والمنصرف والعائد، لكل مشروع تجديد منها، لأن هذا هو أنسب الأساليب لإدارة وقيادة التغيير فى كل منها بكفاءة.

ولكى يستطيع القائد أن يكون متوازناً فى ذلك، ويكون تفكيره التجارى صائباً وموضوعياً، فهو:

- فى حاجة إلى كل من يمكن أن يقدم له النصيحة بصدق، ودون "تزويق" أو تزييف. وبالتالى عليه أن يحيط نفسه بأفراد متعددى الرؤى، تتكامل مهاراتهم، لا يسعون وراء مصالحهم الشخصية. عليه أن يستمع للجميع، ويناقشهم، ومن حصيلة ذلك سوف يأخذ القرار الصائب.
- يتعلم أو يكون قادراً على "كيف توقف الخسائر؟" فلكى نكسب أى مباراة فلابد أن نشارك فيها، ولكن ليس شرطاً أن نلعب كل مباراة حتى آخرها. علينا أن نتعلم كيف ومتى نتوقف، كيف ننسحب فى الوقت المناسب إذا كان الاستمرار يعنى مزيد من الخسائر.
- أن يتدرب ويتعلم ويتعود على أن يطرح على نفسه (على تفكيره) القضية ونقيضها، الرأى والرأى المقابل، وأن يكون مرناً عقلياً، ويناقش كلا الاحتمالين– أو

الاحتمالات المتعددة – بموضوعية، وأن يجعل "الواقع" هو الحكم على كفاءة أفكاره ومشاريعه(Harvard Business Essentials,2003)..

(7) حُسن اختيار المساعدين والمديرين

اختيار مديرى الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية المختلفة، أحد المهام الأساسية لقائد أو رئيس أى منظمة. وتبدو أهمية هؤلاء المديرين فى ارتباطهم المباشر وتأثيرهم على كل الأنشطة والممارسات التى تحدد– فى النهاية– الشكل النهائي لأداء المنظمة ككل.

وأول ما يجب أن يراعيه القائد فى اختيار هؤلاء المديرون، هو ضرورة تمتع المدير بالخبرات الفنية أو التقنية المناسبة، بالإضافة إلى وعيه التام لكل ما يدور فى المنظمة، والأهداف العامة لها، ولديه خبرة عملية فى التعامل مع عملاء المنظمة، والتغلب على المشكلات التى قد تنشأ بين المنظمة وبينهم.

أما عن مديرى المستوى الأوسط، فهو – وكما أشرنا فى بداية هذا الفصل– أهم مصادر الابتكار والإبداع فى المنظمة، وأنهم الذين يحملون على عاتقهم عادة النصيب الأكبر من أى عملية تغيير أو تجديد فى المنظمة.

وتشير الدراسات إلى ضرورة أن يتسم مديرو المستوى الأوسط بالسمات التالية:

- "أصدقاء" للتغيير، لا يهابونه أو يخافون منه، بل يميلون إليه ويشجعونه.
- عزل واستبعاد أى أنشطة أو ممارسات لا نفع منها، أو لا تتناغم مع الأداء العام للمنظمة.
- حُسن اختيار المشاريع، والحكم عليها أو تقييمها.
- القدرة على قراءة أو استطلاع الأفق المستقبلى للمنظمة، وتحديد العقبات التى تحول دونه أو تقف فى طريق تحقيقه.
- دائماً ما يكون جاهزاً، وخبيراًُ فى تقديم العروض.

• يعرف متى ومن أين يمكن أن يحصل على الموارد والدعم.

وتشير الدراسات إلى أن المديرين الأكفاء الذين يتسمون بتلك الخصائص، يتواجدون أكثر فى المنظمات التى تشجع ثقافتها على الأداء الجمعى التعاونى، والعمل بروح الفريق، وحيث يتم حث العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابتكار، وأن يفعلوا دائماً ما يعتقدوا أنه "ما يجب أن يكونوا عليه" أو ما يجب أن يُفعل (Harvard Business Essentials,2003)..

(8) التركيز على الحاضر والمستقبل معاً وفى ذات الوقت

قادة التغيير والابتكار الأكفاء، هم أولئك القادرون على خلق أو تكوين منظمة ذات براعة مزدوجة تتضمن كفاءة التعامل مع كل من الحاضر والمستقبل فى آن واحد، فهى تؤدى عملها الحاضر بأعلى كفاءة ممكنة، وفى ذات الوقت متطلعة للمستقبل، قدم من على أرض الواقع، والأخرى تتجه وتستعد لمستقبل أحسن، عين على الحاضر، وأخرى كاشفة لما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة، والإعداد له. فهى تنتج من الحاضر وفق أعلى معايير الجودة والامتياز، وفى ذات الوقت تعد وتطور معايير جديدة أعلى للمستقبل.

والتحدى الأكبر للقائد هنا هو قدرته على إجراء هذا التوازن بشكل دقيق، بحيث لا يمثل الكفة نحو الحاضر متجاهلة للمستقبل، أو يمثل وتركز على المستقبل على حساب الأداء والوضع الراهن للمنظمة.

والواقع أن قليل من القادة، وقليل من المنظمات هى التى نجحت فى تحقيق مثل هذا التوازن فى الاهتمام والتركيز على كل من الحاضر والمستقبل معاً. ولعل سبب ذلك هو أن "ميكانزمات" كلتا المهارتين- التركيز على الحاضر، والتطلع للمستقبل- مختلفين تماماً، فالحاضر قائم على اليقينية والعينية، وبالتالى يمكن ضبطه والتحكم فيه، أما المستقبل فقائم على الاحتمالية والتجريد، وبالتالى يصعب التحكم فيه. وبالتالى يكون من غير السهل على كثير من القادة التعامل المتزامن مع هذين العالمين المختلفين.

وغالبية القادة عادة ما يكونوا من النوع الذى ينغمس فى الحاضر، بحيث يستقطب هذا الحاضر معظم تفكيرهم وجهدهم، ونادراً ما نجد قائد يستحوذ المستقبل على الجانب الأكبر من فكره وجهده على حساب الحاضر.

وعلى أية حال، فإن أنسب أسلوب يمكن أن يلجأ إليه القائد، لخلق حالة من التوازن المقبول فى منظمته، بين حاضرها ومستقبلها هو:

أ- حدد موقعك الحالى (حاضر المنظمة) منسوباً إلى ما تنشده من تجديد أو تغيير (المستقبل المأمول)، وأحد إجابات صحيحة على الأسئلة التالية: هل المنتج الذى تنتجه المنظمة حالياً، أو الخدمة التى تقدمها، بعيدة عما نأمله أو الوصول إليه، أم أنها قريبة من ذلك، أم فى منتصف المسافة؟ هل إذا حاولنا الآن إجراء التغيير والتقدم للأمام – تاركين الحاضر ومتجهين للمستقبل- فهل ذلك يضعف أو يهدد وضع المنظمة الحالي؟ وبمعنى آخر، هى المسافة أو حجم الفرق بين حاضرك ومستقبلك المأمول، وإلى أى حد يسمح الوضع الحالى بالتقدم للأمام من خلال التغيير والابتكار.

ب- قيم عمليات وإمكانات منظمتك بالتفصيل. هل هى فعالة، وسريعة، وكافية؟ هل المنظمة على استعداد لتحمل الأعباء المادية والبشرية للتغيير والتقدم للأمام؟.

وبناء على نتائج هذه التقديرات، أعد ترتيب أولوياتك ومواردك. وهذا يتطلب منك أن تكون قائدا جيداً فى كل من العمليات والأداءات الحالية، وعمليات وأداءات التغيير والابتكار، وذلك حتى يمكنك أن تحدد وتختار أحسن وأنسب "معدل سرعة" لحدوث التغيير، أنسب سرعة للانتقال ما بين الحاضر والمستقبل، أنسب سرعة لتنفيذ التغيير والتجويد، ودون أن تخسر الحاضر، أو تفشل فى "تخليق" المستقبل (Harvard Business Essentials,2003)..

ثانيا: خصال قائد التغيير الناجح

أشار هت (Hitt,1988,pp.23-27) من خلال استعراضه للتراث السابق وخبراته العملية وملاحظاته إلى أن هناك مجوعة من الخصال المميزة لقائد التغيير الكفء ذي التوجه الابداعي، وأهمها ما يلي:

1- **يجب أن يرى التغيير أو يدركه على أنه "صديق"**: يدرك الكثيرون التغيير على أنه شيء مهدد، أو خصم أو عدو، يجب تجنبه والبعد عنه قدر المستطاع. ويحدث ذلك –كما أشرنا سابقاً– بسبب أن التغيير يعنى: تغيير الفرد لعاداته، وخروجه من مجال أو إطار اتزانه النفسى وشعوره بالراحة، ومحاولته للتعايش مع ما لا يعرف، كذلك فإن التغيير– لدى البعض– يعنى التضحية أو فقد ما يتمته به من وضع أو مكانة. كل هذه الأشياء تخيف أو ترعب الكثيرين، ولكنها يجب ألا تكون كذلك بالنسبة "للوكيل أو الممثل أو المحرض أو المنفذ" الكفؤ، الذى يجب أن يدرك التغيير على أنه "صديق". فهو يرى أن التغيير يعنى الأفكار الجديدة، والإبداع، والرغبة الدائمة فى التطوير والتحسن، وإثارة روح التحدى، وشحذ القدرات، والسعى الدائم لكى يكون المستقبل أحسن من الحاضر، التغيير لديه هو التقدم والنمو وتطوير الذات، والمنظمة ككل.

"وكيل أو ممثل" التغيير الكفؤ هو الذى يعتقد أن التغيير هو ما يجب أن يكون، هو القاعدة، ومن هنا يأتى صداقته له، بل ويعتبر أن الثبات والجمود هو خصمه وعدوه الأول.

2- **يجب أن يمتلك أدوات قوية، ويعرف كيف يستخدمها:** على الممثل "الكفؤ" للتغيير، أن يمتلك 3 أنواع من أدوات القوة: المعرفة، والموارد، والدعم. فعليه – أولاً– أن يكون عارفاً وخبيراً، مدركاً أن المعرفة قوة. وبالتالى فعليه أن يعرف كل شيء عن البيئة الداخلية، والخارجية، للمنظمة التى يريد تغييرها. كذلك فلديه موارد بشرية ومادية فى منظمته، عليه أن يحسن تقديرها، ويعرف كيف يستفيد منها الاستفادة القصوى. وأخيراً فيجب أن يكون قادراً على الحصول على دعم

وتأييد الأفراد المؤثرين في المنظمة، وأن يجعلهم سنداً له، يدعمونه ويساندونه فيما يقوم به من تغيير.

3- **قادر على التعامل مع كل من:** الجوانب العقلية المنطقية والجوانب الإنسانية الانفعالية، للتغيير: لما كان لأى عملية تغيير، جوانبها العقلية أو المنطقية الصادقة، وجوانبها الإنسانية، فمن الخطأ الشديد تجاهل أى منهما على حساب الأخرى. فمن الممكن- بل والسهل جداً- أن نستعين بأجهزة الكمبيوتر، ونملها بالمعلومات والبيانات الموضوعية الصادقة، بحيث تضع لنا نموذجاً تصورياً أو عقلياً جيداً لبرنامج تغيير، يتضمن اقتراحات وأفكار واضحة ومحددة بدقة، أو سيناريو يوضح أحسن صورة مستقبلية ممكنة لتلك المنظمة، وتحديد صارم للخطوات اللازمة لتنفيذه. إلا أن هذا النموذج لن ينجح ولن يؤدى إلى تغيير ملائم، إذا لم نراعى الجوانب الإنسانية والنفسية للأفراد فى المنظمة، إذا لم ننظر إلى همومهم ومشاكلهم بروح العدل والتعاطف، إذا لم ندرك ما يمكن أن يحدث للبعض أو يعانيه من آثار سلبية للتغيير، إذا لم نتعامل مع العاملين بتعاطف ورحمة. إن "العقل أو المنطق الصارم" لا يكفى وحده لنجاح التغيير، بل لابد من مراعاة الجوانب الإنسانية. وهذا ما يدركه ويلتزم به "وكيل أو ممثل" التغيير النجاح.

4- **قادر على تكوين مناخ للتغيير، يسمح بالتقدم السريع نحو التفوق والامتياز:** فمن خلال المزج الجيد بين الواقع والخيال، بين ما نحلم أن تكون عليه منظمتنا، وما هى عليه بالفعل، يمكن لوكيل التغيير الناجح تكوين مناخ عام فى المنظمة يدعم ويساعد على حدوث وتقدم التغيير، ليس بغرض التغيير فى ذاته، بل الوصول إلى التفوق والامتياز. الوكيل الناجح هو الذى يرسخ فى أذهان العاملين، ويجعلهم واعيين دائماً، بالفروق بين الواقع والمرغوب، ويجعل دافعهم الأساسي من الاشتراك فى جهود التغيير، هو تقليل – أو إزاحة- تلك الفروق؛ أى جعل الواقع أقرب ما يكون للمأمول. وإذا وثق هؤلاء العاملين فى قادتهم، وفى

أنفسهم، فإن تلك الثقة هى أهم مكونات المناخ الجيد، الذى يجعل العاملين على ثقة فى أن التغيير سوف ينجح، ويحقق مزيد من التفوق والامتياز.

5- **هو الذى يبدأ عملية التغيير بنفسه، ولا ينتظر حتى يبدأ الآخرون:** من السهل أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، أما الصعب فهو أن تبدأ أنت بنفسك هذا التغيير. وهذا ما يجب أن يكون عليه "الوكيل"الناجح. فهو أول من يجرب الجديد، فهو يجرب الإجراءات الجديدة المقترحة، على قسمه أو وحدته أو نطاق العمل الضيق المسئول مباشرة عنه، وهذا التجريب الأولى أو التمهيدى هو الذي يكسبه فهماً ومعرفة أعمق بهذا الجديد، مما يجعله فى الطليعة أو فى مقدمة الصفوف عندما يتم تطبيق هذا الجديد على المنظمة ككل.

6- **هو الذى لا يفرض التغيير بالقوة أو جبراً، بل يمهد الطريق ويهيئ الطريق لحدوثه:** فكما قلنا، فإن الكثيرين يخافون التغيير ويقاومونه، وبالتالى فإن محاولة فرضه عليهم سوف يعقد الموقف ويزيد من المشكلات. ولكن إذا مهدنا له الطريق، وهيأنا له الظروف، فإننا – وبالتأكيد– سوف نجد من يقف فى صفنا، ويستمع إلينا، ويتعاون معنا.

فمثلاً، يمكننا في البداية أن نطلب من البعض أن يقدم ما يراه من اقتراحات لتحسين الأوضاع فى المنظمة، وبعد أن يتبين للجميع حدوث فوائد أو إيجابيات بسبب الأخذ باقتراح – أو أكثر– من تلك الاقتراحات، فقد نجد من يتقدم– وحده ومن تلقاء ذاته– بتقديم مقترحات أكثر أو برنامج أوسع للتغيير، وقد نجد من يساعدنا ويطالب بتغيير أوسع وأشمل.... وهكذا. فبأسلوب الخطوة خطوة، يمكن أن نمهد للتغيير، و"نسحب" الأفراد إلى أرضنا ليكونوا معنا، ويساعدوننا. أما الفرض والإجبار فهو الفشل بعينه.

7- **هو الذي يحمس نفسه بنفسه، أو يستمد دافعيته من داخله:** من الضرورى أن يكون "الوكيل أو الممثل" دائماً فى حالة من التحمس والدافعية العالية تجاه

التغيير. وبالطبع فإننا لا نتوقع أو ننتظر وجود مصادر خارجية لتلك الحماسة، بل على العكس– وكما أشرنا– فلن نجد إلا التثبيط والمعارضة.

إذن فمن الضرورى أن يكون "الوكيل" قادراً على تحميس نفسه بنفسه، أى قادر على الشحن الذاتى بطاقاته ودافعيته، لان إن لم يكن متحمساً، فلن يستطيع تحميس وإثارة دافعية الآخرين. فحماسه للتغيير، شرط لازم لحماس الآخرين لهذا التغيير. من ناحية أخرى، فإن "الوكيل" إذا نجح فى تحميس الآخرين، فغنه لا يضمن استمرار هذا الحماس لدى الجميع، بل سوف يكتشف أن هناك تذبذباً فى ذلك (وهذا أمر طبيعى لأننا نتعامل مع عدد كبير من العاملين)، إلا أن المهم هو ألا يجب أن يحدث هذا التذبذب لدى الوكيل. فهو الوحيد الذى يجب أن يظل دائماً– وعبر مسار رحلة تنفيذ التغيير– على درجة عالية من الدافعية والحماسة. ولا شك أن ذلك لا يمكن أن يحدث إلا إذا كان قادراً على تحميس نفسه بنفسه، ويستمد دافعيته وطاقته من داخله.

8- **قادر على الفكاك من أسر القديم، واستبداله بمفاهيم وأفكار جديدة:** يتولد لدى غالبية الناس إحساس بالذنب أو تأنيب الذات، عندما يترك أو يبتعد عن "أشيائه القديمة"، سواء كانت أماكن أو أفراد أو أفكار (ما نسميه العشرة)، ولا يشعر بالراحة أو القبول الكافى عندما يستبدلها، ويتبنى أشياء جديدة، وهذا إحساس طبيعي لدى "غالبية البشر". إلا أن مثل هذا لا يجب أن يكون حال "الوكيل أو الممثل" الكفؤ للتغيير. فهو يجب أن يكون متفتح الذهن، والوجدان، يستمع إلى كل جديد، ويحاول فهمه جيداً، واستيعابه مقارناً بالقديم أو الحالى، فإذا تبين له أن هذا الجديد أحسن وأكفأ، فإنه لا يتردد فى قبوله وتبنيه والتصرف فى ضوئه، دون إحساس بالندم (على ما كان) أو شعور بالذنب. ذلك لأن هدفه دائماً هو البحث والسعى نحو مستوى أعلى من الإنجاز والتقدم.

9- **يتقبل النقد، بل ويسعى إلى من يمكن أن ينقده:** نقداً بناءً موضوعياً: يذكر لنا التاريخ أن اينشتين كان يعرض أفكاره الأولية فى نظرية النسبية على كل من يمكنه أن ينقدها أو يكشف عن ثغرات فيها، وذلك بهدف التحسين والاستفادة من

آراء ووجهات نظر الآخرين. والواقع أن هذا ما يجب أن يكون عليه "الوكيل" الناجح. فالأفكار الجديدة عادة ما تكون فى حاجة إلى المراجعة والفحص والتقييم قبل أن تنفذ فعلياً أو تكون محل التنفيذ العملى. إن "الممثل" الجيد لا يرى – أبداً– في نقد الآخرين لأفكاره، أي إهانة أو انتقاص لقدره، ولذلك فهو الذى يسعى للاستفادة من كل ما يمكن الاستفادة منهم، لأن هدفه هو التحسين والتقدم.

10- **هو القادر على جعل الآخرين يقبلون ويؤمنون بأفكاره عن التغيير:** لما كان "الوكيل" الناجح، أكثر وعياً وإدراكاً بالفروق بين الواقع والمأمول (من عندى: قدرة الحساسية للمشكلات)، فإنه دائماً ما يولد أو ينتج أفكاراً جديدة لتقليل تلك الفروق. وأحياناً ما يتم التوصل إلى تلك الأفكار الجديدة– للتغيير فى منظمة ما– من خلال فريق عمل. وفى كلتا الحالتين (أفكار توصل إليها شخص واحد أو المدير أو الوكيل، أو فريق عمل)، لابد من موافقة وتقبل العاملين لتلك الأفكار، وأن يفهموها، ويدركون أهميتها، ويؤمنون بها، ويلتزمون بتطبيقها، وتحويلها إلى واقع ملموس.و "الوكيل الناجح هو القادر على استقطاب العاملين وجعلهم يقبلون ويؤمنون بما يعرضه عليهم من أفكار جديدة للتغيير. إن تلك المهارة هى العمود الفقرى للقيادة وللقائد الناجح. هذه هى الخصائص العشر اللازم توافرها فى وكيل التغيير الناجح، أو القائد المدير، أو المدير القائد، وليس مجرد المدير فقط.

ثالثا: كيف تصبح "ممثل" تغيير كفء وفعال؟

لكى تكون مديراً قائداً (وليس مدير فقط)، فلابد أن تكون ممثلاً فعالاًَ للتغيير. ولكي تكون كذلك– أى وكيلاً فعالاً للتغيير– فأنت فى حاجة إلى أسلوب أو منحى عام يساعدك على الارتقاء بمنظمتك، والانتقال بها نحو التقدم والتميز. كذلك فأنت فى حاجة إلى أسلوب أو منحى يساعدك على إجراء تغيير مؤثر وبناء، بأقل قدر من الصعوبات والمشاكل.

وفيما يلى عرض لمنحى أو أسلوب عام يجعلك أو يمكنك من أن تكون وكيل تغيير كفؤ وفعال. وينهض هذا المنحى على 5 أركان هي:

1- حدد ورسخ أدوات قوتك.

2- ضع إستراتيجية للتغيير.

3- أشرك أو ضمن العاملين فى عملية التغيير.

4- أعمل على أن يكون العاملين أنفسهم "وكلاء أو ممثلين أو محرضين" للتغيير.

5- اجعل هناك بعض الثوابت "أشياء تظل قائمة وموجودة وثابتة" فى بيئة التغيير.

وفيما يلى عرض لتلك الجوانب الخمسة بقدر من التفصيل:

1- **ترسيخ وتوطيد أدوات القوة:** أشرنا سابقاً إلى أن إحدى الخصائص العشر لوكيل التغيير الناجح هى امتلاكه لأدوات أو أوراق قوة، ومعرفة بكيفية توظيفها واستخدامها على خير وجه. وأن هذه القوى ثلاث هى المعلومات والموارد والدعم.

ويمكنك أن تثرى معلوماتك، وتزيد من معارفك، وتجعلها أداة قوة فعالة، من خلال معرفتك كل شيء عن المنظمة التى تعمل فيها (بيئتها الداخلية) وكذلك عن العوامل الخارجية المرتبطة بها أو المؤثرة فيها (بيئتها الداخلية). اعرف كل شيء عن عملك، وكذلك اعرف كيف يتم العمل فى الأقسام الأخرى، اعرف كل ما تستطيع عن الوضع السوقى لمنظمتك. اعتمد على القراءة، والملاحظة، وتوجيه الأسئلة لمن يعرفون. رتب أو نظم كل ما تجمعه من معلومات وبيانات، واحتفظ بها مرتبة بحيث يمكنك الرجوع إلى ما تريد بسرعة وسهولة. ومن تلك المعارف جدد جوانب القوة والنجاح، وكذلك جوانب القوة والضعف من منظمتك، والعوامل أو المتغيرات المؤثرة أو المرتبطة بكل منها.

أما عن الموارد، فأهمها الموارد البشرية. كن حريصاً على اختيار الأفراد المناسبين، فمن البديهيات أن القائد الكفؤ يجب أن يحيط نفسه بالأفراد الممتازين، والذين يكشفون عن استعداد للتطوير والتحسن.

أما عن التدعيم، فعليك أن تجعل الأفراد المؤثرين وأصحاب السلطة والنفوذ فى المنظمة، معك وفى ظهرك وسنداً لك. واعتمد على مهاراتك وكفاءة اتصالك، فى

تقريبهم منك وكسب ودهم وثقتهم. وأعلم أن أحسن أسلوب لكسب تأييد ودعم الآخرين هو عملك وإنجازك ومصداقيتك. إن المدير الناجح هو الذى لا يعتمد فقط على علاقاته أو اتصالاته أو بعض سمات شخصيته (خفيف الدم- بكاش- همباك!!!) فى كسب تأييد ودعم الآخرين لأفكاره، خاصة إذا كانت بخصوص التغيير، بل من الحكمة أن يجعل أداءه وإنجازاته ومصداقيته هى أهم ما يعتمد عليه فى ذلك.

2- **وضع وتطوير إستراتيجيته للتغيير:** فى حالات قليلة جداً، ينجح بعض المديرين فى تنفيذ التغيير دون وجود إستراتيجية واضحة ومحددة، مكتفين بالاعتماد على حدتهم وقراراتهم وفق اللحظة الراهنة (يعنى بالبركة!!). ورغم تسليمنا بأهمية الحدس والخيال الشخصى والكفاءة الفردية، إلا أن وجود إستراتيجية واضحة أمر ضرورى ويساعد كثيراً فى تنفيذ التغيير بشكل سلسل ومنتظم.

ومن أكفأ المناحى التي يمكن الاعتماد عليها، والاسترشاد بها، فى إعداد إستراتيجية للتغيير، "منحى التعارض". ويقوم هذا المنحى على التحديد الدقيق للفروق بين الواقع والمأمول، بين حاضر المنظمة وما نأمل أن تكون عليه بعد التغيير. ويتكون هذا المنحى من الخطوات التالية:

أ- حدد وبفهم ووضوح الأهداف التى تريد تحقيقها، أو الصورة التى تريدها لمنظمتك.

ب- قم بإعداد وصف تفصيلى دقيق للوضع الراهن للمنظمة من كافة جوانبه.

ج-قم بإعداد رؤية تفصيلية واضحة للمستقبل المأمول للمنظمة، متضمنة الأهداف النوعية المراد تحقيقها، وإستراتيجية تحقيق كل منها.

د- حدد أهم الفروق بين الحاضر (الخطوة ب) والمأمول (الخطوة أ).

هـ-قم بإعداد خطة مكتوبة، تستهدف تقليل أو إزاحة تلك الفروق بين الحاضر والمأمول.

و- نفذ تلك الخطة.

ز – راجع، وعدل فى مسارك وأدائك أثناء تنفيذ التغيير كلما كان ذلك مناسباً ومفيداً، وقيم ما تنجزه من خطوات أو ما تحققه من تقدم.

وتؤكد خبرتنا – الكلام للكاتب– أن هذا المنحى مفيداً جداً، ويأتى بنتائج جيدة، على شرط أن يأخذ المدير – أو الذى يتولى عملية التغيير– الموضوع مأخذ الجد.

3- **إشراك العاملين فى عملية التغيير:** إن أنسب أسلوب للتغلب على مقاومة التغيير، هو أن تشرك العاملين فى كل مراحله، وتساعدهم على الانخراط فيه. ففى أى عملية تغيير، فى أى منظمة، يتولد لدى العاملين شعور بالحاجة لأن يعرفوا ماذا يحدث، خاصة الأشياء التى تؤثر عليهم مباشرة. كذلك فإنهم يريدون ألا يتم التعامل معهم على أنهم "قطع شطرنج"، يريدون أن يدركوا ويشعروا بأنهم "موجودون" وأن أفكارهم ومقترحاتهم محل الاهتمام والاعتبار.

المدير القائد، أو وكيل التغيير الناجح، هو الذى يستفيد من ذلك فى "جذب أو شد" العاملين إلى أرضه، وإشراكهم فيما يبتغيه من تغيير. ويمكنه القيام بذلك بعدة طرق: فأولاً وفى بدايات التغيير، أى عند التخطيط والإعداد له، يمكن إشراك العاملين فى تحديد مواطن القوة والضعف فى وحداتهم أو أقسامهم، وثانياً يمكننا إشراكهم فى تنقيح وصقل الرؤية الأولية (فى صورتها التمهيدية) الخاصة بأقسامهم أو وحداتهم، وثالثاً يمكنك إشراكهم فى إعداد وتطوير الخطة النوعية؛ أى تحديد وترتيب الخطوات التنفيذية أو الإجراءات الواجب القيام بها لتحويل الرؤية إلى واقع، وأخيراً يمكنك إشراكهم فى التنفيذ الفعلى لتلك الخطة.

إن إشراك العاملين بتلك الصورة التى عرضنا لها – ومن واقع خبرتنا العملية– يُحسن كثيراً من كفاءة الخطة المكتوبة، ويؤدى إلى مزيد من التزام العاملين بها، والحرص على نجاح تنفيذها.

والقاعدة العامة هى: بزيادة الاشتراك الفعال والنشط للعاملين فى خطوات أو مراحل التغيير، تزداد كفاءة ونجاح التغيير، وتحقيق أكبر قدر من أهدافه.

4- **ساعد العاملين على أن يكونوا هم أنفسهم" ممثلين" للتغيير:** إن وجود "وكيل أو ممثل" واحد للتغيير – وهو أنت- وسط مجموعة ممن يرضون عن الوضع الراهن، ولا يؤمنون أو يسعون للتغيير، مسألة صعبة، وتحملك مجهوداً وأعباء شديدة. أما وجود "عملاء أو وكلاء" كثيرون، فهذا يسهل الموقف، ويجعل التغيير أسهل وأكفأ.

وأنت كمدير يمكنك أن تفعل الكثير لتجعل العاملين وكلاء للتغيير. وأول وأهم ما يجب أن تفعله، هو أن تنقل كل من أقوالك، وأفعالك وممارساتك، رسالة للعاملين مؤداها أن التغيير هو "الشيء العادى أو الطبيعي"، وأنه طريق الحياة للمنظمة. ونؤكد على ضرورة أن تتسق تصرفاتك وأعمالك مع تلك الرسالة، وألا نكتفى "بالكلام" فقط. كذلك يمكنك أن تجعل أحد مكونات أو متطلبات قيام العامل بعمله، تشعره وتجعله يدرك ضرورة التغيير، وأهمية الأفكار الجديدة، لكى يتم إنجاز العمل بصورة جيدة. أيضاً يمكنك إعداد برامج تعليم وتدريب تساعد الأفراد على اكتساب القدرات والمهارات التى يجب أن يتسموا بها ليكونوا وكلاء تغيير فعاليين، وأخيراً يمكنك وضع نظام للحوافز والمكافآت، يقدم التدعيم الإيجابى لهؤلاء الذين يساهمون إيجابياً فى التغيير، سواء فى أقسامهم الخاصة، أو فى المنظمة ككل.

5- **احرص على أن تظل هناك بعض الثوابت أو المرتكزات فى بيئة التغيير:** قبول التغيير أمر يمكن أن يتم تعليمه للأفراد. فكما أنهم تعلموا أن يخافوا منه، ويعتبرونه شيئاً مهدداً – كما سبق وأوضحنا- يمكن أيضاً أن نعلمهم أن يقبلوه ويرحبوا به. فمن الممكن أن يقدم الناس على محاولة "تذوق أو استطعام" التغيير، أى الاقتراب منه لمحاولة تجريبه، إذا قدم لهم بشكل معين أو فى سياق أو ظروف معينة. وأحد أهم تلك الظروف التى تجعل الناس يقتربوا من التغيير بأقل قدر من الخوف أو الشعور بالتهديد، هو أن نحرص على ألا تكون كل البيئة أو المحيط الذى يوجد به الأفراد فى حالة تغيير، بل نظل محافظين على بعض الثوابت أو المرتكزات، وذلك لنعطى العاملين إحساساً بأن هناك ما هو لا يزال ثابتاً، لازال هناك شيء يعرفونه ومعتادون عليه، "إنهم لا يزالون فى منزلهم".

فهذا يعطيهم الإحساس بالثبات والأمان. لا يجب أن يدرك العاملون أن "كل" شيء حولهم يتغير، أو أنهم يغوصون فى خضم من التغيير الذى يشمل كل شيء وأى شيء.

والنسق القيمي للمنظمة، أى مجموعة معتقداتها الراسخة والدائمة، يمكن التعامل معها باعتبارها أحد المرتكزات أو الثوابت، وبالتالى فعلينا – بين الحين والآخر وأثناء مسار التغيير – أن نوصل للعاملين رسائل اتصالية تؤكد على دوام أو ثبات تلك القيم. ثابت أو مرتكز آخر، وهو "فكرة أو مفهوم التدرج الوظيفى". فيمكن بل يجب أن نوصل للعاملين، ونجعلهم يدركون أن التغيير لا يعنى إلغاء أو تغيير إمكانية ترقى العامل وصعوده فى المدرج الوظيفى، مرتكز أو ثابت ثالث وهو فكرة وجود معايير ثابتة وموحدة لتقييم أداء الأفراد، وأنها مكون ثابت من مكونات المنظمة، وأنها تطبق على الجميع بنفس الشروط والمعايير ودون تفرقة.

إدراك وإحساس العاملين – إذن – بأن هناك ما هو "ثابت" وأن التغيير لا يشمل "كل" دنياهم، يعطيهم الإحساس بالأمان، ويجعل قبولهم للتغيير أعلى، والتزامهم به أكبر.

تلك هى المتطلبات الخمسة لكى تكون "وكيل" تغيير كفؤ، لكى تكون مديراً قائداً، عليك أن "تستدخلها" بحيث تصبح هى المحددة لسلوكك وتصرفاتك اليومية فى المنظمة، وأساس للقرارات التى تتخذها.

رابعا: ماذا ينبغي على قادة التغيير عمله

بعد أن تعرفنا على المسئوليات والأدوار التى يتعين على القادة المبدعين النهوض بها والسمات والخصائص التى يجب أن يتحلى بها قادة التغيير، وكيف يصبحون وكلاء تغيير فاعلية، نعرض فى هذا الجزء إلى ما ينبغى على قادة التغيير عمله. وقبل ذلك نشير إلى أن هناك أربعة بدائل يمكن أن يكون قائد التغيير واحداً منها وهي:

1- **أن تكون ضحية لما تقوم به من تغيير:** بمعنى أن تغرق وتغوص تماماً فى كل العراقيل والصعوبات التى تواجه التغيير، وتفشل فى التعامل معها، وتقضى معظم وقتك شاكياً متذمراً من تلك العراقيل غير قادر على فعل أى شيء.

2- **أن تكون حالماً:** بمعنى أنك تقضى معظم وقتك فى ابتكار رؤى تغيير ممتازة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وتظل عند هذا المستوى أو تلك النقطة غير قادر على اتخاذ أى خطوة أخرى للأمام، وغير قادر على تنفيذ تلك الرؤية وتحويلها إلى واقع.

3- **أن تكون منفذاً أو مؤدً:** بمعنى أنك من النوع الذى ينتظر التعليمات والتوجيهات من الآخرين، وتقوم بتنفيذها بحذافيرها وعلى خير وجه، وبصرف النظر عما يجب أن يكون. فأنت ملتزم فقط بما هو كائن، بما يطلب منك تنفيذه.. أنت مجرد فاعل أو منفذ.

4- **أن تكون قائداً مديراً:** أي تكون قادراً على وضع الرؤية لما يجب أن تكون عليه وحدتك أو قسمك أو منظمتك، وأن تقوم بالفعل بتنفيذها وتحويلها إلى واقع ملموس.

وإذا كنت تفضل البديل الرابع وتحب أن ينطبق عليك، فهناك الكثير مما يجب عليك أن تتعلمه وتفعله، لكى يكون التغيير الذى تقوم به بناء وفعال، بصرف النظر عما يدور حولك فى المنظمة ككل.

لنفرض – مثلاً– أنك تريد أن تقوم بتغيير فى وحدتك أو قسمك، تهدف من ورائه إنشاء نسق إدارى فعال. فيما يلى قائمة بمجموعة الخطوات التنفيذية التى يجب القيام بها لإنشاء هذا النسق، بصرف النظر عن النسق الإدارى للمنظمة ككل. وتلك الخطوات هي:

أ- حدد الفلسفة المطلوبة للإدارة:

- حدد مجموعة القيم العامة التى تريد أن يعمل قسمك على هداها أو مسترشداً بها.

- ضع مجموعة الأهداف العامة لوحدتك أو قسمك.
- ضع مجموعة من الإستراتيجيات التى تساعد على تحقيق تلك الأهداف.
- كامل أو أدمج بين كل من تلك القيم، والأهداف، والإستراتيجيات، وقم بكتابة ذلك فى وثيقة هى بمثابة فلسفة للإدارة فى وحدتك أو قسمك.

ب- التخطيط:

- ادرس أو أفحص جيداً الأهداف العامة، والنوعية، للمنظمة ككل، والإستراتيجيات الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف.
- قم بعمل وصف تفصيلى دقيق للوضع الراهن فى وحدتك أو قسمك.
- قم بوضع رؤية واضحة لما تأمل أن يكون عليه قسمك أو وحدتك فى المستقبل، أو بعد التغيير.
- حدد الفروق أو الاختلافات بين حاضر وحدتك ومستقبلها المأمول.
- ضع خطة مكتوبة تهدف إلى إقلال أو إزاحة تلك الفروق.
- نفذه هذه الخطة، واحرص على تقييم التنفيذ خطوة بخطوة، وقم بالتعديلات الضرورية والمفيدة أثناء التنفيذ.

جـ- التنظيم:

- ضع بناء تنظيمي لسير العمل ييسر للعاملين تحقيق الأهداف المرجوة.
- تأكد أن كل من يعمل معك يعرف – وبوضوح- مسئولياته.
- تأكد أن كل من يعمل معك يعرف وبوضوح سلطاته.
- تأكد من وجود توازن بين المسئوليات والسلطات.

د- حسن اختيار، وإعداد، وتنمية العاملين:

- ساعد كل من يعمل معك على أن يتوفر له المعلومات والمهارات اللازمة لقيامه بعمله أو بأدواره على خير وجه.
- ضع مجموعة من الإجراءات المقننة والمنظمة، تستعين بها عند إجرائك مقابلات لمن يتقدم للعمل فى وحدتك أو قسمك.
- ضع برنامج لإعداد وتأهيل العاملين الجدد.
- ضع برامج تدريبية فعالة لكل العاملين فى قسمك.
- دعم وتشجيع كل من يسعى إلى التعلم والتقدم والتحسن.

هـ- التوجيه والقيادة:

- اجعل تطلعات وطموحات الأفراد عالية أو كبيرة.
- زود العاملين دائماً بالمعلومات الكاملة والصحيحة.
- شجع روح المشاركة، واعتمد على أسلوب الفريق عند اتخاذ القرارات ذات الأثر المباشر على العاملين.
- شجع على التعاون، وروح الفريق عند الأفراد.
- كن نموذجاً وقدوة لمجموعتك.

و- التقييم والضبط:

- حدد العوامل الأساسية التى تؤدى أو ترتبط بنجاح أداء الأفراد.
- ضع نظاماً للمعلومات، يسمح بأن يحصل الأفراد على المعلومات التى يتطلبها الأداء الجيد للعمل، صحيحة، وفى الوقت المناسب.
- وفر المعلومات بالطريقة التى تسمح للأفراد بأن يوجهوا أو يقودوا أنفسهم بأنفسهم، ولا يرجعون إليك فى كل صغيرة وكبيرة، ويكونوا قادرين على حل المشكلات.
- ضع نظام دقيق وملائم لتقييم أداء الأفراد.

- اعتمد على المتابعة على أرض الواقع، لكى تعرف ماذا يحدث فى الحقيقة ولا تكتفى بالتقارير الكتابية.

تلك هى مجموعة الخطوات التى تؤدى إلى إنشاء نسق إداري منتج وفعال، ويرفع من إنتاجية الوحدة أو القسم الذى يطبق فيه، إلا أن تلك التغييرات لا يمكن أن تحدث تحت قيادة مدير ضحية أو مدير حالم أو مدير منفذ أو مؤدً. فقط من يستطيع أن يقوم بها هو المدير القائد أو الممثل الفعال للتغيير.

ونختتم تلك الفقرة بالتأكيد على أهمية المدير القائد، مؤكدين على أن التغييرات الكبرى والمؤثرة فى أى منظمة تحدث دائماً من أعلى إلى أسفل، من القادة والمديرين إلى العاملين، وليس – أبداً– من أسفل إلى أعلى، إن القيادة هى جوهر التغيير الناجح، الذى لا يمكن أن يقوم به من يكتفى بأنه "مدير"، بل لابد أن يكون مديراً قائداً، أو قائداً مديراً.

خامسا: نمو وتطوير ممثلي التغيير

ما الدور المستقبلي الأساسي للقائد المدير؟ ماذا يجب أن يقوم به أو ما نتوقعه منه مستقبلياً؟ ماذا يجب أن يكون عليه دوره أو وظيفته؟

يمكننا أن نحدد ذلك من ثلاثة أفكار تمثل الأدوار التى يجب أن يقوم بها، أو يكون عليها القائد المدير مستقبلياً:

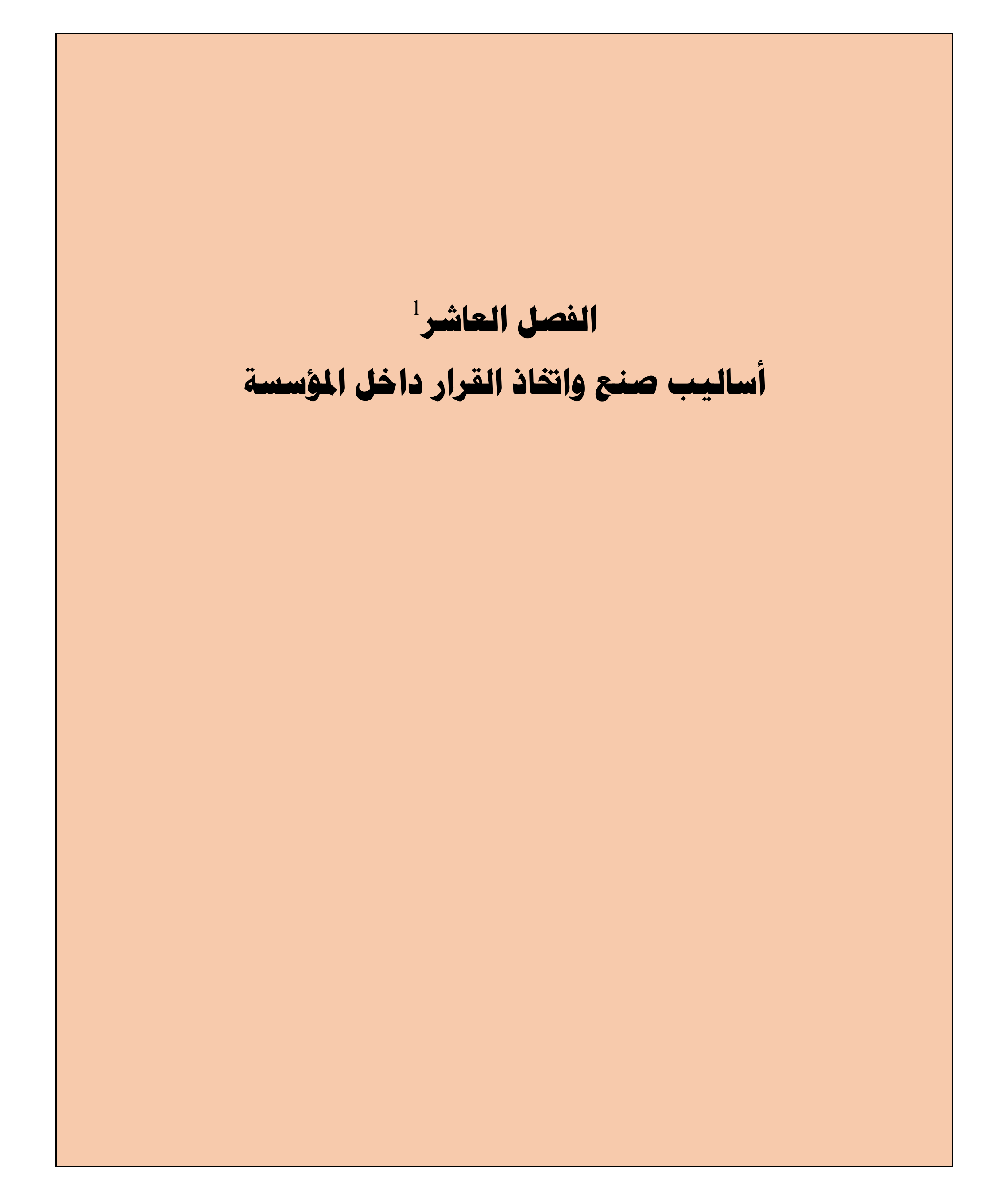
1- أن يكون قادراً على جعل الأفراد يصلون إلى أعلى درجات الإنجاز.

2- ولكى يحقق هذا الهدف، أو يكون قادراً على القيام بذلك الدور، فيجب أن يكون ماهراً وخبيراً فى إعادة توجيه وتنظيم نشاطات الأفراد، وحثهم الدائم على التجريب، والتحرك في توجهات جديدة، أى ماهراً وخبيراً فى التغيير.

3- الدور المستقبلى الثالث للمدير القائد هو أن يكون زعيماً للتغيير، أى قادراً على إعداد وتأهيل كوادر جديدة تحذو حذوه.

وعلينـا أن نعـرف أن القائـد المـدير يُصـنع ويعـد، أى يمكـن تخليقـه بالتـدريب والخبـرات، وبالاعتمـاد علـى بـرامج إعداد محـددة. وعلينـا أن نبحـث عـنهم، أو نبحـث عمن لديه الإمكانيات ليكون قائداً مديراً، ثم نتولاه بعد ذلك بالرعاية والتدريب، لتتحول تلك الإمكانات إلى قدرات ومهارات فعلية.

وفيما يلى تصور لبرنامج يساعدنا على اكتشاف، وإعداد، وتطوير القادة، أى اكتشاف وإعداد وتطوير المدير القائد، أو من يمتلك إمكانيات المدير القائد، وإعداده ليصبح ليس وكيلاً أو ممثلاً" للتغيير فحسب، بل ليكون –مستقبلاً– زعيماً للتغيير.



الفصل العاشر[1]

أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة

[1] – اعداد : أ.د. عبد اللطيف خليفة_ أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية – قسم علم النفس –آداب القاهرة.

الفصل العاشر

أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة

هذا الفصل :

يتناول هذا الفصل مفهوما آخر، من المفاهيم شديدة الأهمية في مجال الإبداع المؤسسي ، حيث يمثل أحد الغايات النهائية للحل الإبداعي للمشكلات، وهو صنع واتخاذ القرار المؤسسي. فيتصدي الفصل لاستعراض خطوات صنع القرار الإداري، و كيفية تنمية المهارات المرتبطة باتخاذ القرار ، واستخدام الاستراتيجيات المتصلة بذلك. والامتداد بهذه المهارات لتطبيقها في مواقف التفاوض وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

1- تذكر خطوات صنع القرارات أو اتخاذها عند حل المشكلات.

2- تميز بين أساليب صنع واتخاذ القرارات،

3- تطبق أساليب تنمية المهارات الخاصة بهذه الأساليب.

4- تطبق الاستراتيجيات والطرائق التى يمكن استخدامها عند مواجهة بعض المشكلات، سواء فى المواقف الطبيعية أو فى مواقف الأزمات.

5- تطبق المهارات الأساسية فى تحسين استراتيجيات صنع القرار الإداري.

6- تطبق أساليب عملية التفاوض وشروطها كطريقة من طرائق اتخاذ وصنع القرارات.

7- تطبق أساليب اتخاذ القرار فى ظل عدم المعرفة أو نقص المعلومات أو عدم التأكد.

الفصل العاشر

أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة

أولاً : مقدمة

مثل موضوع صنع القرار[1] في ظل عالم معقد وغير يقيني بؤرة اهتمام عديد من المفكرين في مجالات الفكر المختلفة، كالآداب والفلسفة والدين . ويعرف صنع القرار – بوجه عام – بوصفه "قيام الفرد باختيار لبديل محدد من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". ويعتبر عديد من علماء الإنسان (الأنثروبولوجيا) قدرة الإنسان على التأمل والاختيار خاصية أساسية تميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية الأدنى في السلم الارتقائي. وعلى الرغم من أن بدايات الاهتمام الفكري بموضوع صنع القرار يمكن ملاحظتها في العديد من الفلسفات القديمة (اليونانية والعربية على وجه الخصوص) . فإن الاهتمام العملي بصنع القرار يؤرخ له ببداية الثورة التي حدثت في علوم الإدارة، مع البدايات المبكرة للقرن العشرين على يد العالم الأمريكي تايلور F. W. Taylor الذي وضع أساس الأهتمام بعمليات الإدارة بشكل عام، وعمليات صنع القرار بوجه خاص. غير أن علوم الإدارة الحديثة ترى أن الاهتمام العلمي الحقيقي ببحوث صنع القرار بدأ ينمو ويتبلور – بشكل واضح – خلال فترة الحرب العالمية الثانية، حيث تم تكوين عدة فرق بحثية للتعامل مع المشكلات التخطيطية والاستراتيجية التي تواجه الجيش . وتكونت هذه الفرق غالباً من متخصصين في عدة علوم (كالمتخصصين في الرياضيات، والهندسة، والعلوم السلوكية) يعملون معاً لصنع القرار المناسب لحل هذه المشكلات باستخدام المنهج العلمي.

Decision making (1)

وقد كونت القوات الجوية البريطانية أول فريق من المتخصصين لحل المشكلات وصنع القرار، وتلتها القوان المسحلة الأمريكية التي كونت فريقاً مشابهاً من المهندسين والعلماء المتخصصين، حصل خمسة منهم على جائزة نوبل. وقد قامت هذه الفرق بدور مهم في انتصار الحلفاء في الحرب العالمية الثانية .

واستمر أعضاء هذه الفرق بعد الحرب في بحوثهم العلمية عن صنع القرار، وصاحب ذلك حدوث تطورين هامين في المجال في فترة ما بعد الحرب أديا إلى نمو الاهتمام بصنع القرار في التطبيقات غير العسكرية. تمثل التطور الأول في ظهور عديد من جوانب التطور في منهجيات دراسة عمليات القرار، ونشأ التطور الثاني مع الثورة العلمية الهائلة في استخدام الحاسبات العلمية، والتي نتج عنها القدرة على استخدام الحاسبات في حل المشكلات المركبة بنجاح في عدد كبير من المجالات .

ويمثل صنع القرار دوراً مهماً وفريداً بين الأدوار الإدارية المختلفة . فالمدير في أي مؤسسة يضطلع بالعديد من الأدوار الإدارية المهمة، متضمنة التخطيط والتنظيم والتحكم والتشغيل وصنع القرار والقيادة. وتنقسم الأدوار الإدارية إلى ثلاث فئات رئيسية هي : الأدوار الاجتماعية والأدوار المعلوماتية، والأدوار الإدارية الخاصة بالقرارات والتي تشتمل على أربعة أدوار أساسية هي كالتالي :

1) رجل الأعمال[1] الذي يبحث في المنظمة والبيئة المحيطة بها عن فرص للنمو، ويبدأ أو يوجه التغيرات التنظيمية المطلوبة للاستفادة من هذه الفرص.

2) معالج المشكلات[2] الذي يبدأ أو يوجه سلوكيات التصحيح عندما تواجه المنظمة مشكلات غير متوقعة.

Entrepreneur (1)

Disturbance handler (2)

3) موزع الموارد[1] الذي يهتم بكيفية توزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية على النحو الذي يكفل وفاءها بأهدافها.

4) المفاوض[2] الذي يمثل المنظمة في المفاوضات مع الآخرين.

ونظراً لما تعانيه المؤسسات والمنظمات من صعوبات عند صناعة قرارات صحيحة، تتبدي أهمية الدراسة العلمية لعملية صنع واتخاذ القرار بشكل إبداعي، من خلال الوقوف على الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في هذا الشأن .

ثانيا: تعريف القرار وأنواعه

(1)- تعريف القرار:

يشتق مصطلح القرار من الأصل اللاتينى decidere بمعنى cut off أى البت النهائى والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله؛ للوصول إلى نتيجة محددة ونهائية. والقرار بهذا المعنى هو بديل أو اختيار يتم تفضيله عن بدائل أو خيارات أخرى فى موقف معين، بعد مقارنة هذه البدائل وتقييم نتائجها المحتملة. **وفى ضوء هذا يمكن النظر إلى القرار على أنه يمثل عملية المفاضلة بين الحلول المتاحة، واختيار أكثرها صلاحية لتحقيق الهدف من حل للمشكلة.** وأساس اتخاذ القرار هو وجود البدائل؛ حيث يخلق وجود البدائل مشكلة يتطلب حلها اختيار أحد البدائل المطروحة.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن القرار هو اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث. وتظهر القرارات فى كافة نشاطات الفرد الإنسانية والاجتماعية. وفى مجال الإدارة – على سبيل المثال

([3]) Resource allocator

([1]) Negotiator

– يعرف القرار بأنه "مسلك محدد يتم اختياره من بين بدائل عديدة لمواجهة المشكلة الإدارية، وذلك فى ضوء معايير معينة (نظرية وعملية). تضمن سلامة الاختيار ومرونته وقدرته على مواكبة التغييرات المستقبلية لنشاط المنظمة".

ويفرق البعض بين القرار فى حد ذاته، وبين عملية صنع القرار[1]؛ حيث يعد القرار هو الناتج أو المحصلة النهائية لهذه العملية، أما عملية صنع القرار، فتتضمن الأحداث والخطوات التى تؤدى إلى لحظة الاختيار وما بعدها.

(2)– أنواع القرارات:

تنقسم أنواع القرارات بصورة عامة إلى العديد من التقسيمات وفق معايير مختلفة. ومن المفيد أن نتعرف على الأنواع المختلفة للقرارات بالنظر إلى أن الوسائل التى تناسب اتخاذ نوع معين منها، قد لا تناسب الأنواع الأخرى. كما أن النتائج المترتبة على كل منها قد تختلف أهميتها اختلافاً يبرر الاهتمام ببعضها عن البعض الآخر. ونعرض فيما يلى لأهم تصنيفات القرار وأكثرها شيوعاً، وذلك على النحو الآتى:

1– **تقسيم القرارات وفقاً لدرجة أهميتها:** وعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التى تتعلق بالسياسات والاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة، والبيانات المطلوبة لمثل هذا النوع من القرارات أكثر اتساعاً وتمتد إلى خارج المنظمة، ومن عيوبها أنها عرضة لكثير من الأخطاء.

وعلى الطرف الآخر من تقسيم القرارات حسب الأهمية توجد القرارات الإدارية محددة الأجل، والتى تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية. وينبغى أن يحصل القرار الإدارى على دعم الفريق والبناء العقلى للمجموعة.

2– **تقسيم القرارات وفق معيار طبيعتها:** ما بين قرارات نظامية، وقرارات شخصية.

---

(1) Decision Making Process.

فعندما يتصرف المدير فى إطار دوره كمسئول رسمى، فإنه يتصرف فى إطار قواعد النظام الرسمى المعلن والمعروف للجميع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية، والتى تأخذ قراراتها فى حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فهى التى تخص الإنسان كفرد وليس كعضو فى التنظيم الإدارى، فالفرد يتخذ القرارات الشخصية التى تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، وبالتالى لا يوجد تفويض فى مثل هذا النوع من القرارات. ومن أمثلة هذه القرارات القرار الذى يتخذه الطالب مثلاً بشأن الالتحاق بكلية معينة.

3- **تقسيم القرارات بحسب محتواها من درجة التأكد:** هناك بعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة عنها مضمونة ومؤكدة. وفى مقابل ذلك هناك قرارات أخرى يتوفر عنها بيانات احتمالية؛ ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها فى إطار من المخاطرة. وعلى أقصى طرف هذا التقسيم هناك نوع من القرارات، لا نستطيع أن نعرف درجة احتمالها. ومن ثم فإنها قرارات تؤخذ تحت أحوال وظروف لا حكم لنا عليها.

4- **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** فالقرارات المبرمجة يمكن هيكلتها؛ حيث توضح تفصيلاً تناول ومعالجة المشكلات الروتينية والمتكررة والمعروفة. ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجة مؤكدة تماماً.

أما القرارات غير المبرمجة، فنجد أنها تتعامل مع مشكلات جديدة وغير معروفة، لذلك يستحيل حلها بالأساليب الروتينية، ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة بالمرة.

5- **تقسيم القرارات وفقاً لمستوى المشاركة: تنقسم القرارات حسب مستوى المشاركة إلى قرارات فردية وأخرى جماعية.** والقرارات الفردية هى التى ينفرد الفرد باتخاذها

دون مشاركة أو تشاور مع المعنيين بموضوع القرار (كأن يتخذ ولى الأمر قراراً بأن يدخل ابنه كلية معينة دون رغبته). وقد يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطى والتسلطى فى الإدارة.

أما القرارات الجماعية فهى ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار. ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطى فى الإدارة. وقد تبين أن مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرار يضفى عليهم مشاعر الرضا والسعادة ويجعلهم أكثر توافقاً.

ثالثاً: مفهوم صنع واتخاذ القرار

ينظر إلى عملية صنع القرار بوصفها العملية الرئيسية التى تشمل كل عمليات القرار الأخرى؛ حيث تعد عملية صنع القرار عملية مركبة ومعقدة تنطوى على المراحل المتتابعة للوصول إلى القرار، ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها وتقويم النتائج المترتبة على ذلك.

ويشير صنع القرار إلى عملية عقلية وموضوعية للاختيار بين عدة بدائل. وتعتمد هذه العملية بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخذ القرار. ونظرا لأن البدائل تشكل مواقف متنافسة، فإنها تتضمن قدراً من المجازفة وعدم اليقين.

أما اتخاذ القرار[1] فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار حول مشكلة ما أو قضية معينة.

وفى ضوء ما سبق فإن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب، وإنما

. Decision Taking ([1])

هو تنظيم[1] أو عملية[2] معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية وأخلاقية ....الخ. ولذلك يمثل اتخاذ القرار مرحلة أخيرة من عوامل صنع القرار.

وعلى الرغم من الاختلاف بين عمليتى صنع القرار واتخاذ القرار، فإن العرف جرى على أن يشير كثير من الباحثين إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار. وتم استخدام كل منهما بنفس المعنى؛ نظراً للارتباط الوثيق بينهما.

ومما سبق ذكره حول مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار، يتضح ما يأتى:

1- يعد مفهوم صنع القرار أكثر شمولاً وعمومية من اتخاذ القرار؛ حيث يشير صنع القرار إلى عملية عقلية مركبة تنطوى على العديد من الخطوات للوصول إلى القرار، أما اتخاذ القرار فهو يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار. وعلى الرغم من هذا الاختلاف بين صنع واتخاذ القرار، فإنهما يستخدمان بالترادف فى كثير من الأحيان.

2- يرى العلماء أن عملية صنع القرار ليست عملية بسيطة، ولكنها تتضمن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل للوصول إلى الهدف.

3- يشير الالتزام فى صنع القرار إلى جوانب عدة، منها: الموارد، والوقت، والمال، والقوى البشرية.

4- تنقسم مواقف اتخاذ القرار إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: ويتكرر كثيراً فى حياة الفرد، ويمارس الفرد فيه عملية اتخاذ القرار بطريقة روتينية، وهى أقرب إلى رد الفعل منه إلى القرار، مثل: تنظيم أنشطة الفرد اليومية، تحديد الملابس التى يرتديها، مكونات الفطور ... الخ.

. Organization ([1])

. Process ([2])

النوع الثانى: لا يتكرر كثيراً فى حياة الفرد؛ لأن المواقف المتعلقة بهذا النوع غير مألوفة بالنسبة له، مثل: اختيار شريكة الحياة، اختيار الكلية التى يلتحق بها، اختيار المهنة أو الوظيفة التى سوف يعمل بها فى المستقبل، اختيار الحزب الذى ينتمى إليه... الخ. ومثل هذه المواقف تحتاج من الفرد إلى مزيد من التأمل والفحص من خلال جمع المعلومات، وطرح البدائل، وتقويم هذه البدائل فى ضوء النتائج المرتبطة بها.

النوع الثالث: مواقف الأزمة[1]، والتى لا يستطيع الفرد فى ضوء ما لديه من قدرات وإمكانيات ومصادر [2] أن يتعامل معها أو يديرها بكفاءة. وتتسم هذه المواقف بأنها مواقف ضاغطة فوق قدرات الفرد على مواجهتها؛ حيث تعرف الأزمة بأنها حالة انعدام توازن مفاجئ، ونقطة تحول فى حياة الفرد، وتفشل استراتيجيات المواجهة المعتادة لدى الفرد فى التعامل مع موقف الأزمة.

ويصنف المتخصصون **مواقف الأزمات الإدارية** التي تحدث في المنظمات في الوقت الحالي إلى نوعين رئيسيين هما : مواقف الأزمات المتعلقة بالإنتاج، ومواقف الأزمات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية.

وتتضمن مواقف الأزمات خمس فئات أساسية هي :

1- أزمات التشغيل[3]، وهي أزمات تؤدي إلى اضطراب عمليات التشغيل اليومية في المنظمة، ومن الأمثلة على هذه الأزمات : انهيار نظم تشغيل الحاسب الآلي، والحوادث الصناعية الكبرى، والحصول على منتجات معيبة لا تستطيع المنظمة استيعابها، وفقدان الملفات الأساسية اللازمة لتسيير خط العمل ونتيجة لهذه الأزمات

---

(1) Crisis .

(2) Resources .

(3) Operational crises .

فإن المنظمة يمكنها الاستمرار في العمل فقط إذا تم صنع القرارات المناسبة.

2- أزمات الشعبية[1] (السمعة)، وهي أزمات يمكن أن تسبب انهيار سمعة المنظمة بين الجمهور العام، وتنشأ بعض هذه الأزمات من أزمات التشغيل، ومن الأمثلة على ذلك حدوث حادثة صناعية كبرى تنتج عنها إصابات خطيرة أو حالات وفيات كثيرة وهو ما ينتج عنه بدوره أزمات خاصة بسمعة المنظمة وشعبيتها .

3- أزمات الفساد والاحتيال، ويستخدم المصطلح هنا ليشير إلى أفعال إجرامية يرتكبها شخص أو أكثر داخل المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك : التجسس المؤسسي، والفساد الإداري، واختلاسات الموظفين، وسرقة ممتلكات المنظمة، والعنف بين العمال في مكان العمل .

4- الأزمات الطبيعية كالفياضانات والأعاصير والزلازل . وعلى الرغم من أن المديرين لا يمكنهم منع حدوث مثل هذه الأحداث، فإنه من الممكن العمل على تقليل تأثيراتها في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، يحتفظ عديد من المنظمات بفائض إنتاج إضافي أو مخزون بيانات احتياطي لاستخدامه حال فقدان المصدر الرئيسي للإنتاج أو البيانات نتيجة لأحد هذه الأزمات الطبيعية.

5- الأزمات القانونية، وتتضمن حدوث دعاوي قضائية ضد المنظمة، سواء من الجمهور العام أو من الموظفين أو من جهات أخرى ذات صلة بعمل المنظمة . كما تتضمن هذه الأزمات أي تشريعات حكومية من شأنها أن تحد من عمل المنظمة بدرجة جوهرية.

بينما تتضمن مواقف الصراعات وجود خلل في التنظيم الاجتماعي، أو وجود

. Publicity crises (1)

صراعات[1] تحول دون القيام بالعمل في المنظمة، سواء كانت بين الإدارة وبين جماعات العمل، أو بين جماعات العمل وبين بعضها البعض. ويعرف الصراع التنظيمي في هذا السياق بوصفه كل أنواع التفاعلات التخاصمية[2] أو الاختلافية[3] التي تظهر بين العاملين في إحدى المنظمات، ويؤدي إلى إعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها .

رابعاً: **خطوات صنع واتخاذ القرار**

بداية لابد من توضيح العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرارات؛ حيث يبدو للوهلة الأولى أنهما متشابهان. ولكنهما فى الواقع يختلفان فى عدة جوانب، **فحل المشكلات** يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة حلها من خلال اتخاذ القرار المناسب. **وهنا يكون اتخاذ القرار جزءاً من عملية حل المشكلات.** إلا أن القرار قد يتخذ سواء كانت هناك مشكلة أم لا، لأن اتخاذ القرارات يتم لأغراض عدة، سواء لحل المشكلات، أو لتحقيق أهداف معينة مثل تيسير أمور العمل فى المنظمات.

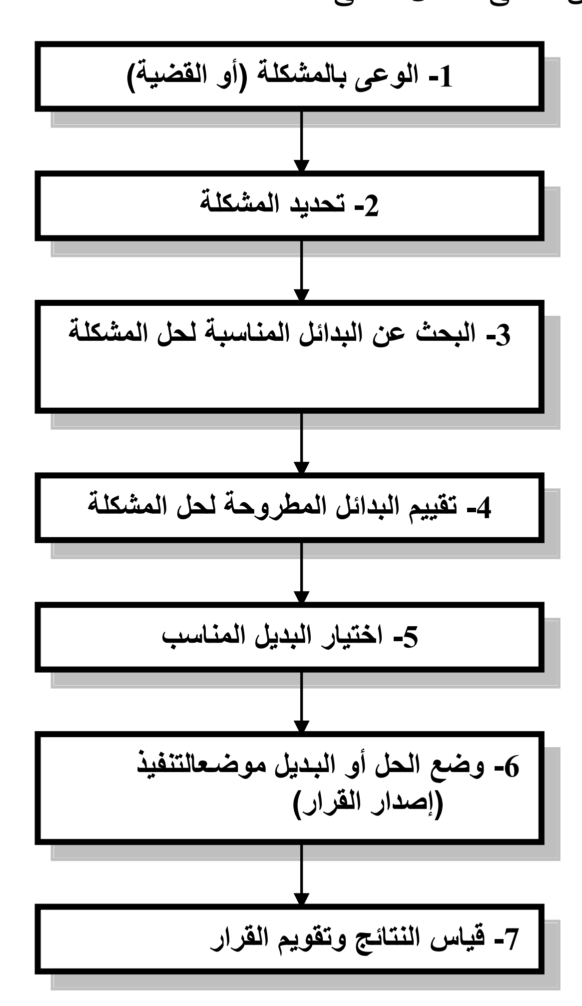
وفى ضوء ذلك يرى البعض أن عملية صنع واتخاذ القرار أكثر شمولية وعمومية من حل المشكلات. **ففى حل المشكلات** يكون التأكيد على خلق أو ابتكار بدائل واختيارات، ثم اختبار هذه البدائل عقليا (أو على الورقة كتابة)؛ للنظر فيما يمكن عمله على المستوى التصورى وليس العملى. **أما فى صنع القرار**، فإن الشخص يحتاج إلى تقويم انفعالاته؛ لكى يكون أكثر وعياً بحاجاته، وإصدار أحكام قيمية، والقيام بتصرفات وأفعال عملية أدائية. وهو ما لا يوجد فى حل المشكلات.

. Conflicts (1)

. Antagonistic (2)

. Opposition (3)

وقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع، فإن هناك جوانب اتفاق بين معظم الباحثين على أن مهارة صنع القرار هى عملية تفكير مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة فى موقف معين أو الوصول إلى غاية محددة. ويتضمن استخدام هذه المهارة العديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقييم والمقارنة والاختيار (22). وهو ما نعرض له فى الشكل التالى:



شكل رقم (1-8) خطوات صنع واتخاذ القرار

الخطوة الأولى: الوعى بالمشكلة:

وتتمثل هذه الخطوة فى مجرد إدراك الفرد وشعوره بأن هناك مشكلة تواجهه (أو تواجه الأسرة مثلاً أو المؤسسة التى يديرها). ويقوم هذا الوعى بالمشكلة غالباً على معلومات وواقع يعيشة الفرد؛ حيث تنشأ المشكلة غالباً حينما توجد فجوة بين الظروف القائمة والظروف المرغوبة أو المثالية، والوعى بمثل هذا الوضع من جانب الفرد يؤدى به إلى حالة من عدم الرضا؛ ومن ثم محاولة البحث عن تضييق هذه الفجوة وحل هذه المشكلة. وفى هذا الشأن يمكن الحديث عن أنماط من المشكلات:

1. مشكلات محكمة وجيدة البناء[1]: وفيها يكون كل من الوضع القائم والمرغوب فيه واضحاً تماماً. ومثل هذه المشكلات تكون بسيطة ويمكن إيجاد الحول الملائمة لها.

2. مشكلات ضعيفة البناء[2]أو عديمة البناء: وفى هذا النوع يكون الوعى بالحالتين القائمة أو الحالية والمرغوبة غير واضح، ويكون أسلوب الحصول على الحالة المرغوبة غير معروف وغير محدد. ومن أمثلة ذلك، نجد أن رغبة الفرد فى شراء منتج معين تكون محدودة إذا كانت مشاعره نحو هذا المنتج غامضة، ويفتقد إلى المعلومات الكافية عن هذا المنتج.

3. مشكلات الأزمة[3] : وهى مشكلات غير متوقعة، ويمكن أن تؤدى إلى كارثة أو نكبة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب. ويحتاج الإداريون والقادة إلى إعداد أنظمة معلومات عن الأزمة وتطوير خطط التفاعل معها بأفضل الطرق الممكنة.

---

(1) Well-Structured Problems .

(2) Ill-Structured Problems .

(3) Crisis Problems.

ويترتب على مدى دقة الوعى بالمشكلة نجاح الفرد أو فشله فى حل هذه المشكلة، وفقاً لمسار الخطوات التالية ممثلة فى قدرة الفرد أو المؤسسة على تحديد المشكلة، وتحديد بدائل الحلول الملائمة، وتقويم هذه البدائل، واختيار البديل المفضل، ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ من خلال صدور قرار نهائى، وتقويم النتائج المترتبة على هذا القرار.

الخطوة الثانية: تحديد المشكلة:

يعد تحديد مشكلة ما أمراً حيوياً وهاماً للغاية؛ للوصول إلى حل فعال لهذه المشكلة. حيث يؤثر مثل هذا التحديد فى نوعية البيانات والمعلومات التى سوف تجمع وعدد البدائل التى يتم استنتاجها، ومن الذى سوف يشارك أو يستعان به فى حل المشكلة، ومن الذين سوف يتأثرون بقرار الحل. وحتى مع تحديد المعالم الرئيسية للمشكلات تظل هناك حاجة لتوضيح أبعد وأعمق لمكوناتها الأساسية.

وهناك ثلاثة أخطاء يمكن أن تحدث فى هذه المرحلة:

الخطأ الأول: تحديد المشكلة بشكل متسع جداً أو ضيق جداً.

الخطأ الثانى: التركيز على الأعراض والمظاهر الخاصة بالمشكلة بدلاً من أسبابها.

الخطأ الثالث: التركيز على مشكلات عديمة الأهمية.

وهناك مجموعة من الإجراءات يمكن القيام بها للمساعدة فى تحديد المشكلة. وتتمثل فى الآتى:

1- توضيح حدود المشكلة: تشير حدود المشكلة إلى المدى الذى تمثله المشكلة أو القضية بالنسبة للأفراد. وتحديد هذه الأبعاد بدقة يساعد القائمين بالحل على التركيز، وتوجيه أفكارهم واقتراحاتهم نحو الطرق والأساليب التى تؤدى إلى

الحل الفعال.

2- التطلع إلى إدراكات الأعضاء عن المشكلة وتوقعاتهم عن كيفية حلها.

3- تهيئة وتنمية مناخ التوجه لحل المشكلة.

4- تعريف المشكلة تعريفاً يجعلها قابلة للحل؛ حيث يجب تعريف المشكلة بدقة فى ضوء المعلومات التى تم جمعها، وبالتالى إمكانية الوصول إلى حل لها.

5- تحديد المشكلة تحديداً جامعاً مانعاً، يساعد على التقدم بخطوات واثقة نحو الحل الأمثل لها.

الخطوة الثالثة: البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة:

بمجرد تحديد المشكلة وجمع المعلومات الخاصة بها يتجه الاهتمام نحو التفكير فى وضع حلول مناسبة لها. ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق منها: دراسة البيانات والمعلومات المتاحة عن المشكلة، استخدام أسلوب (العصف الذهنى) أو التفاكر[1]، اللجوء إلى متخصص إذا عجز الفرد عن التوصل إلى حلول للمشكلة.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة:

وفى هذه المرحلة تخضع البدائل المقترحة لحل المشكلة للتقييم، مع مراعاة أن يتم هذا التقييم بشكل موضوعى، وليس بناء على التفضيل الشخصى لمتخذ القرار، كما يجب أن يتم الحكم على البديل من واقع عدد من المعايير، وليس على أساس مدى جاذبيته. وقد أوضح المتخصصون أن تقويم البدائل المقترحة لحل مشكلة ما يمكن أن يتم فى ضوء ما يعرف بمصفوفة (SFF) وهى اختصار لثلاث كلمات:

1- الملاءمة[2] 2- الجدوى[1] 3- المرونة[2]

---

(1) Brainstorming.

(2) Suitability .

وتستخدم هذه المصفوفة المعايير التالية لتقييم البدائل، المقترحة لحل المشكلة:

1- **الملاءمة:** وتشير إلى مدى ملاءمة البديل لحل المشكلة بعيداً عن أية اعتبارات أخرى. وتجيب على السؤال المتعلق بـ: هل البديل مناسب؟ وهل هذا البديل عملى؟ (من حيث التكلفة، والوقت... إلخ).

2- **الجدوى:** ويقصد بها كم الموارد اللازمة لتنفيذ البديل أو إلى حد سوف يؤدى هذا البديل لحل المشكلة، وهل البديل يمكن تنفيذه؟

3- **المرونــة:** وتشـير إلـى قدرة المنظمـة علـى مقابلـة التداعيات المرتبطـة بتنفيـذ البديل، ومدى استيعابها للأمور غير المتوقعة والمرتبطة بهذا البديل.

وعند تقييم البدائل المطروحة، فإن هناك عدة إجراءات عملية تتمثل فى الآتى:

- تقسيم ورقة إلى قسمين أو عمودين، يكتب فى أحدهما مزايا البديل، وفى الآخر العيوب.
- أعط هذه المسألة عدة أيام حتى تتمكن من عرض مزايا كل بديل وعيوبه.
- ضع أوزاناً للمزايا والعيوب.
- حينما تتضح الأمور بما فيه الكفاية يمكن إصدار الحكم بشكل أفضل فى ضوء اختيار البديل الذى يتفوق على البدائل الأخرى.

وقد تحدث أثناء تقدير مزايا وعيوب البدائل المطروحة مشكلة أساسية، تتمثل فيما لو أن البديل ذا المزايا الأكبر هو ذاتـه ذو العيوب الأخطر، بينما هنـاك بديل آخر ذو مزايا أقل، ولكنـه ذو عيوب أقل فـى ذات الوقت. وفـى هذا الشأن تشير

.Feasibility ([1])

.Flexibility ([2])

الدراسات إلى أن الخصائص الإيجابية تكون ذات وزن كبير، حينما يقرر الفرد اختيار بديل معين، أما الخصائص السلبية فتكون ذات أهمية أكبر حينما يقرر رفض بديل آخر.

الخطوة الخامسة: اختيار البديل المناسب:

تلى مرحلة تقييم البدائل وتحديد أفضلها مرحلة اختيار البديل الملائم لحل المشكلة. وذلك فى ضوء عدة اعتبارات، منها أن يساعد هذا البديل على حل المشكلة حالياً ومستقبلاً، وأن يكون أكثر واقعية، وأن يتمشى مع الظروف والإمكانيات المتاحة، ويمكن تنفيذه فى وقت معقول وبتكلفة مناسبة. وتتضمن عملية الاختيار بين البدائل غالباً على نوع من المخاطرة.

مثال: خريج جامعة أمامه ثلاث وظائف:

الأولى: فى تخصصه العلمى، ومرتبه 500 جنيه.

الثانية: فى تخصص آخر مختلف، ومرتبه 1000 جنيه.

الثالثة: يعمل فى أعمال حرفية لا علاقة لها بدراسته، ومرتبه 1500جنيه.

وعلى الخريج فى هذه الحالة أن يقارن بين البدائل الثلاثة ويطرح مزايا وعيوب جميع البدائل، ثم يختار من بينها الأنسب بالنسبة له، وعليه أن يتحمل ما يترتب على قرار اختياره من نتائج.

عند اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

1- **لا تنظر لأى بديل على أنه البديل الأمثل لحل المشكلة.**
2- **استعمل البداهة وحاستك وخبرتك كمدير أو متخذ قرار عند النظر إلى البديل المعين.**
3- **استشر الآخرين عند ترجيحك لبديل ما على الآخر فربما تغيب عنك أمور معينة.**

4- **احرص على النظر إلى كل البدائل مجتمعة، فكثرة البدائل قد تساعد فى الوصول إلى بديل آخر مشتق منها يفيد أكثر فى حل المشكلة.**

الخطوة السادسة: وضع البديل أو الحل موضع التنفيذ:

بعد أن يتم تقييم واختيار الحل الملائم للمشكلة، تكون الخطوة التالية هى وضع خطة عملية نحو تنفيذ هذا الحل. وذلك من خلال ما يأتى:

- التحديد الدقيق لخطوات الحل.
- الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضرورياً، لإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله.
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.
- وضع جدول زمنى لتنفيذ الحل المقترح.

ويلى ذلك مباشرة صدور القرار؛ حتى يأخذ الصفة التنفيذية.

الخطوة السابعة: قياس النتائج وتقويم القرار:

وتتمثل هذه الخطوة فى قياس النتائج والآثار المترتبة على القرار الذى تم اتخاذه، ومدى الالتزام بالجدول الزمنى المعد للتنفيذ. وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالخطة الموضوعة للتنفيذ، وإذا كان القرار لا يساهم فى حل المشكلة، فإنه يجب مراجعة الخطوات السابقة بدقة، والوقوف على جوانب القصور ومحاولة تحاشيها أو علاجها. وفى حالة فشل القرار الذى يتم اتخاذه تنشأ لدى الأشخاص حالة من التنافر أو التناقض المعرفى[1] بين الحالة القائمة والحالة المرغوبة. فإذا كان القرار مثلاً يهدف إلى إصلاح العملية التعليمية والنهوض بها، وتترتب عليه آثار سلبية نظراً لعدم علاجه للمشكلة، فإن الأمر يستوجب إعادة النظر فى مثل هذا القرار وتقديم حلول

(1) Cognitive Dissonance .

بديلة أخرى.

خامساً: **أساليب صنع القرار**

كشفت البحوث والدراسات النفسية عن أن هناك كثيراً من أساليب صنع القرار (20)، نعرض لخمسة منها على النحو التالى:

1- **الأسلوب التركيبى**[1]:ويقصد بالأسلوب التركيبى فى صنع القرار التوصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة تختلف تماما عما يفعله الآخرون، والقدرة على تركيب الأفكار المختلفة، والتطلع إلى وجهات النظر التى قد تتيح حلولا أفضل، والربط بين وجهات النظر التى قد تبدو متعارضة. والتأمل[2]هو العملية المفضلة للفرد التركيبى، فكثيراً ما يستخدم تعبيرات مثل: ضرورى، أكثر أو أقل، نسبياً. والمهم عند الفرد الذى يتبع الأسلوب التركيبى ليس فى الحقائق، وإنما فى الاستنتاجات التى يجب التوصل إليها. كما أنه لا يعطى أهمية لمدى الاتفاق الجماعى فى الرأى، أو الموافقة الجماعية على الحل، أو القرار الذى اتخذه، ولكن يهمه أن يكون الحل مبتكراً وجديداً.

2- **الأسلوب المثالى**[3]:ويقصد بالأسلوب المثالى فى صنع القرار تكوين وجهات نظر مختلفة نحو الأشياء أو الموضوعات، والميل إلى التوجه المستقبلى والتفكير فى الأهداف، والاهتمام باحتياجات الفرد، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة الأفكار والمشاعر والانفعالات، والاستمتاع بالمناقشات مع الآخرين فى مشكلاتهم.

3- **الأسلوب العملى**[4]:ويهتم هذا الأسلوب بالتحقق مما هو صحيح أو خاطئ، والبحث عن الحلول السريعة، والقابلية للتكيف، وتناول المشكلات بشكل تدريجى،

([1]) Synthetic Style .

([2]) Speculation .

([3]) Idealistic Style.

([4]) Pragmatic Style .

والاهتمام بالعمل والجوانب الإجرائية. ويعتبر الأسلوب العملى أقل الأساليب انتشارا بين أساليب صنع القرار.ويستطيع الفرد العملى التأثير فى الآخرين من خلال: القابلية للتكيف بالإضافة إلى التفكير التكتيكى، فهو يتصف بالمرونة بالمقارنة بالأساليب الأخرى.

4- **الأسلوب التحليلى**[1]:ويتركز هذا الأسلوب على مواجهة المشكلات بحرص وبطريقة منهجية، والاهتمام بالتفاصيل، والتخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار، وجمع أكبر قدر من المعلومات مع عدم تكوين النظرة الشمولية، والاهتمام بتوضيح الأشياء حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات. ويفترض الفرد التحليلى إمكانية التخطيط والاعتماد على البحث للتوصل إلى أفضل طريقة. ويتبع فى ذلك الخطوات التالية: جمع المعلومات، تعريف المشكلة، البحث عن حلول بديلة، اختيار أفضل بديل، تقييم الناتج عن الحل للتأكد من أنه أفضل بديل.

5- **الأسلوب الواقعى**[2]:ويعتمد على الملاحظة والتجريب، والتركيز على الحقائق، وبذلك يختلف تماماً عن الأسلوب التركيبى. والفرد الواقعى يحاول حشد الناس حول اتفاق موضوعى حتى يتم التحرك نحو شئ صحيح وملموس.ومن خصائص الفرد الواقعى: الميل إلى الظهور كإنسان، قوى، نشيط، واضح، مترو فى التعبير عن اتفاقه أو اختلافه، يميل إلى الاختصار فى عرض ما يقدمه، يتسم بالصراحة والإيجابية، يكره الحديث النظرى.

6- **الأسلوب الحدسى**[3]: يقصد بالحدس الإدراك المباشر الذى لا يعتمد على مقدمات، أو إن شئت قلت إنه يدرك النتيجة فى المقدمة مباشرة دون حدود وسطى. وهو قد يدرك هذه النتيجة فى المجال المادى (الحدس التجريبى)، وقد

. Analytical Style ([1])

. Realistic Style ([2])

. Intuitive Style ([3])

يدركها فى المجال العقلى والرياضى (الحدس العقلى)، وقد يدركها فيما يتعلق بعلاقة الذات البشرية بالله (الحدس الصوفى أو الكشفى).

ومن الواضح أن الحدوس قد تعنى البديهيات التى يدركها الحدس دون أن يبرهن على صحتها أولاً؛ إذ قد يستطيع بعد ذلك أن يتأكد من صدقها أو عدم صدقها. كما يعرف الحدس بأنه الإدراك أو الحكم المباشر عادة، ذات صيغة وجدانية أو انفعالية دون أية خطوات عقلية شعورية فى الإدراك. وهو يقترب من مفهوم الاستبصار(1)، الذى يعرف بأنه العملية التى من خلالها تأتى المعرفة المباشرة دون استدلال أو استنتاج، وأنه بمثابة عملية حدسية. والحدس عند الفليسوف الفرنسى "هنرى برجسون" عرفان من نوع خاص، شبيه بعرفان الغريزة، ينقلنا إلى باطن الشئ، ويجعلنا نتحد بصفاته المفردة التى لا يمكن التعبير عنها بالألفاظ.

سادساً : استراتيجيات صنع القرار

(1) مفهوم الإستراتيجية وخصائصه :

أ- مفهوم الاستراتيجية :

أهم ما يميز أساليب صنع القرار عن استراتيجيات صنع القرار، هو **أن الأساليب** تتسم بالثبات النسبى عبر الزمن والمواقف؛ حيث تعد بمثابة سمات فى شخصية الفرد. **أما الاستراتيجيات** التى يستخدمها الفرد، فهى متغيرة باختلاف المواقف والظروف. ولذلك تركز برامج التغيير على الاستراتيجيات وليس على الأساليب.

ويقصد بالاستراتيجية نشاط أو سلوك (وسيلة) لبلوغ هدف معين (غاية) مع قدر من الوعى لإنجاز الهدف المرغوب. كما يعرفها البعض بأنها مجموعة من الإجراءات

---

(1) Insight .

المتتابعة اللازمة لإنجاز عمل ما. كما تعرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن طرق عامة يستخدمها الفرد فى العمليات العقلية، أى أنها بمثابة طرق للإدراك والتفكير والتذكر وتناول المعلومات وحل المشكلات. ويخضع استخدام الاستراتيجية للتحكم من قبل الفرد، بمعنى أنها قابلة للتغيير والتعديل، وهناك فروق فردية فى كفاءة استخدام الاستراتيجيات.

ب- خصائص استراتيجيات صنع القرارات الإدارية:

1- تهتم استراتيجيات صنع القرارات الإدارية بالكيفية أو الهيئة التي تستخدم لصنع القرار، ولا تهتم بماهية القرار المتخذ . بمعنى آخر، فإن استراتيجيات صنع القرار تستخدم في الإجابة عن التساؤل : كيف يصنع القرار الإداري في هذا الموقف المحدد؟ ولا تستخدم في الإجابة عن التساؤل : ما هو القرار المتخذ في هذا الموقف؟

2- تعد إحدى أبرز النتائج ثباتاً واستقراراً في بحوث استراتيجيات صنع القرار أن الشخص ذاته يستخدم استراتيجيات متباينة لصنع القرار بناء على خصائص موقف القرار، خاصة عدد البدائل المتاحة في الموقف، وكم الجهد المطلوب لصنع القرار، والدقة المطلوبة في القرار المصنوع، ومتطلبات المهمة، ودرجة الارتباط بين خصائص الموقف، ودرجة الصراع بين متطلبات الموقف، والقوة المتاحة لصانع القرار، ومركزه في المنظمة، ودرجة نضج وخبرة الأشخاص المشتركين في الموقف .

3- يمكن لصانع القرار أن يستخدم عديداً من استراتيجيات صنع القارات إما بشكل متآن أو بشكل متتال، ويتوقف ذلك على الكفاءة النسبية لهذا المدير في استخدام هذين النوعين من المعالجة (المتآنية مقابل المتتالية)، وخصائص موقف القرار.

4- لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تفوق أحد أنواع الاستراتيجيات صنع القرار على باقي الأنواع الأخرى، فالنموذج المفسر لتباين استراتيجيات صنع القرار ينبغي أن يكون نموذجاً موقفياً[1] متضمناً أنه لا توجد هناك إستراتيجية مثلي لصنع القرارات الإدارية .

5- المدير الناجح هو الذي يستطيع تغيير استراتيجياته في صنع القرارات الإدارية بناء على متطلبات موقف القرار.

6- يهدف استخدام استراتيجيات صنع القرار إلى الوصول إلى القرار المرغوب بأقل كمية ممكنة من المعلومات، وفي أقل وقت ممكن، وبأقل درجة من الإجهاد، وبأعلى درجة من اليقين، وأقل درجة من الخطأ في مترتبات صنع القرارات .

(2) أنواع الاستراتيجيات

الفئة الأولى : استراتيجيات صنع القرار في المواقف الطبيعية

ونعرض لها ممثلة في خمس استراتيجيات أساسية، على النحو التالي :

النوع الأول : الاستراتيجيات العقلانية

ويتطلب هذا النوع تطوير مجموعة محددة من الأهداف، واستخدام قاعدة معلومات مناسبة، ووجود اتساق منطقي في الإجراءات المستخدمة . ويرى عديد من الباحثين أن هناك نوعين من العقلانية هما : العقلانية الكاملة والعقلانية المقيدة.

ويمكن لصانع القرار الاعتماد على العقلانية الكاملة في ظل أربعة شروط هي :

---

[1] Contingency model .

1. أن تكون كل بدائل صنع القرار معروفة ومتاحة لصانع القرار.
2. أن تكون كل مترتبات ونتائج هذه البدائل المختلفة متاحة ومعروفة لصانع القرار بدون تكلفة أو في ظل الحد الأدنى من التكلفة، ويشكل هذان الظرفان ما يعرف بالمعرفة الكاملة.
3. أن تتوافر آلية محددة أو أكثر من آلية تتيح لصانع القرار ترتيب البدائل المختلفة وفقاً لمدى جاذبيتها أو قيمتها .
4. أن يتوافر في موقف صنع القرار ضمانات أن صانع القرار سوف يصدر حكمه على جميع خصائص البدائل المختلفة، بحيث يمكنه الوصول إلى البديل الذي يحقق أقصى منفعة، ويشكل الظرفان السابقان ما يعرف بموقف الحكم الكامل.

ويعمل صانع القرار في إطار شروط العقلانية الكاملة في ظل نسق مغلق، وتفترض نظرية النسق المغلق أن القرارات يمكن تعظيم مترتباتها، حيث يوجد قرار أمثل وحيد في الموقف له أفضل المترتبات والنتائج، وأن هذا القرار يمكن الوصول إليه باستخدام الاستراتيجيات العقلانية (الكاملة).

وتعد استراتيجي تعظيم الفائدة المتوقعة[1] من أكثر الاستراتيجيات العقلانية شيوعاً وقبولاً بين الباحثين في العلوم السلوكية والرياضية. ووفقاً لهذه الاستراتيجية، فإن صانع القرار العقلاني[2] هو صانع القرار الذي يفضل البديل (أ) عن البديل (ب) عندما تكون الفائدة المتوقعة للبديل (أ) أكبر من الفائدة المتوقعة للبديل (ب) . وتتم هذه الاستراتيجية عبر عدة إجراءات لخصها المتخصصون في الخطوات

---

(1) Maximizing expected utility .

(2) Rational decision maker .

التالية :

1- حدد البديل (الاختيارات).

2- حدد النتائج الممكنة لكل بديل.

3- حدد الخصائص التي سوف يتم على أساسها تقييم كل بديل.

4- أعط درجات لكل نتيجة في ضوء هذه الخصائص.

5- قم بوزن هذه الخصائص.

6- أجمع الدرجات وحولها إلى فوائد أو منافع.

7- حدد الأحداث التي يتوقف عليها الاختيار والنتائج.

8- ضع احتمال قبلي لكل حدث من هذه الأحداث.

9- حدد المعلومات التي قد تعدل في الاحتمالات الموجودة في الخطوة (8).

10- قم بالحصول على هذه المعلومات إذا كانت مجانية أو رخيصة الثمن.

11- حدد سعر هذه المعلومات إذا كانت مرتفعة الثمن.

12- حدد المكسب المترتب على شراء هذه المعلومات.

13- قارن ما بين تكلفة المعلومات ومكاسب الحصول عليها.

14- قرر ما إذا كانت سوف تشترى هذه المعلومات.

15- إذا قمت بشراء هذه المعلومات، قم بتعديل الاحتمالات القبلية في الخطوة (8).

16- أرجع إلى الخطوة 11، وكرر حتى لا يتبقى معلومات جديدة لشرائها.

17- أجمع أرقام المخرجات في الخطوة 6.

18- أحسب المنافع المتوقعة لكل بديل.

19- اختر البديل الذي يحقق أقصى فائدة أو منفعة .

وقد تعرضت هذه الاستراتيجيات لعدة أوجه من النقد، تمثل أهمها في أنها مكلفة للغاية في الوقت والجهد والمال المطلوب لجمع وفحص كميات هائلة من المعلومات للوصول إلى القرار المطلوب.

وفي ضوء أوجه النقد التي وجهت إلى الاستراتيجيات العقلانية (الكاملة)، قدم هربرت سيمون H. Simon مفهوم العقلانية المقيدة، ويقصد به اعتماد صانعي القرار في صنع قراراتهم على استراتيجيات عقلانية لصنع القرار تتعامل مع كمية محدودة من المعلومات في ضوء ما يمتلكونه من وقت وقدرات معرفية محددة.

وفي ضوء مفهوم العقلانية المقيدة، قدم باين وزملاؤه نموذجاً لاستراتيجيات صنع القرار العقلانية يتضمن نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما : الاستراتيجيات التعويضية[1] والاستراتيجيات غير التعويضية[2] ويقوم هذا التصنيف على أساس أن كل بديل من البدائل المحتملة لصنع القرار يتم تقويمه في ضوء عدد من الخصائص، ويمكن أن يتم تقويم كل خاصية من هذه الخصائص إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي . ويرى باين وزملاؤه أن الاستراتيجيات التعويضية تقوم على عمل مقابلة أو مقايضة بين الجوانب السلبية والجوانب الإيجابية لكل بديل من بدائل صنع القرار، بمعنى أن وجود بعض الجوانب الإيجابية لبديل ما يمكنه أن يعوض وجود جوانب سلبية للبديل ذاته. وعادة ما يتم تفضيل البديل (أ) عن البديل (ب) إذا كانت محصلة عملية المقايضة بين الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للبديل (أ) أفضل من محصلة عملية

---

(1) Compensatory strategies.

(2) Non-compensatory strategies.

المقايضة بين الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للبديل (ب).

ونعرض لثلاثة أنواع من الاستراتيجيات العقلانية على النحو التالي:

أ- **استراتيجية الملمح الواحد أو الخاصية الواحدة** : فحينما تتعدد البدائل وتتعدد خصائصها ويصعب الاختيار بينها، يمكن للفرد أن يحدد خاصية أو ملمحاً واحداً يبنى عليه اختياره. وعندما يكون القرار عادياً وغير مصيري، فإن استراتيجية الملح الواحد يمكن أن تؤدى إلى نتائج جيدة، ولكن حينما يكون القرار هاماً ومعقداً، فإن استخدام هذه الاستراتيجية يزيد من خطورة النتائج المترتبة على القرار.

- **مثال : اختيار الصديق المناسب** : فحينما تتعدد معارف الشخص وعلاقاته الاجتماعية، ويصعب عليه تحديد أي هذه المعارف يمكن من خلالها اختيار الصديق، فى هذه الحالة يمكن للفرد أن يحدد خاصية واحدة، يرى أنها لابد أن تتوفر فى الصديق، ولتكن "المظهر الجذاب" على سبيل المثال، والشخص الأكثر جاذبية يكون هو الصديق المختار. ويتضح من المثال السابق أن اختيار الخاصية (الملمح) إذا لم يتم بدقة كافية، فإن مخاطر القرار تزداد بشدة. فالاعتماد على المظهر الخارجى فقط قد يترتب عليه العديد من المشكلات والنتائج السلبية.

ب- **استراتيجية الاستبعاد المنظم باستخدام الخصائص[1] المتعددة** : تبدأ هذه الاستراتيجية بتقييم جميع بدائل الاختيار المتاحة فى ضوء أهم الخصائص المرغوبة. ويتم استبعاد البدائل التى لا تتوفر فيها هذه الخاصية المرغوبة. أما البدائل المتبقية فتتم المفاضلة بينها فى ضوء ثانى أهم خاصية مرغوبة. ثم يتم

---

(1) The Elimination by aspects strategy.

استبعاد البدائل التى لا تتوفر فيها هذه الخاصية الثانية. وهكذا حتى تتوفر كل الخصائص التى يرغبها الفرد.

- **مثال : اختيار الزوجة المناسبة** : يبدأ الفرد بتقييم جميع الفتيات اللاتى يفاضل بينهن، فى ضوء أهم خاصية مرغوبة (ولتكن التدين)، وبناء على ذلك يتم استبعاد الفتيات اللاتى لا تتوفر فيهن خاصية التدين. ثم يبدأ فى المفاضلة بين الفتيات المتدينات فى ضوء ثانى خاصية مرغوبة (ولتكن الجمال)، وبناء على ذلك يتم استبعاد الفتيات المتدينات غير الجميلات.

ويلى ذلك أن يفاضل بين الفتيات المتدينات الجميلات فى ضوء خاصية ثالثة (ولتكن التعليم)، وفى ضوء ذلك يتم استبعاد الفتيات المتدينات الجميلات غير المتعلمات وهكذا...، وفى هذه الحالة يبقى أمامه الفتيات المتدينات الجميلات المتعلمات يختار من بينهن.

ج- استراتيجية الإرضاء[1] (القناعة) : ويقصد بها استراتيجية البحث عن البديل الجيد بما فيه الكفاية وليس الأمثل[2]. وفى هذه الاستراتيجية يتم استعراض كل بديل على حدة، والبديل الذى يحقق الحد المناسب من الصفات المرغوبة يتم قبوله باعتباره البديل المستخدم فى صنع القرار . لذا فمن الممكن أن يتم صنع القرار قبل تقييم كل البدائل المتاحة .

- **مثال : اختيار الكلية المناسبة** : فباستخدام استراتيجية الإرضاء يقوم الطالب بتحديد مجموعة من الخصائص المهمة التى ينبغى توافرها فى الكلية التى سوف يلتحق بها، ولتكن "قربها من السكن، مرافقة الأصدقاء بها، سهولة الدراسة فيها"، ثم يتم استعراض إحدى الكليات المتاحة فإذا توافرت فيها هذه الشروط تم قبولها،

---

(1) Satisfying .
(2) Good enough but not the best .

دونما النظر إلى أى كليات أخرى. أما إذا لم يتوافر فيها شرط أو أكثر من الشروط السابقة يتم استبعادها، والنظر إلى كلية أخرى، وهكذا. ومتخذ القرار فى ضوء هذه الاستراتيجية لا يقارن بين البدائل المختلفة، ولكنه يركز على بديل واحد فقط.

النوع الثانى: الاستراتيجيات الاعتمادية [1]: حيث يعتمد الفرد على الحصول على نصائح الآخرين ومساندتهم فى جمع المعلومات، ووضع البدائل، وتقييمها، والمشاركة فى اختيار أفضل هذه البدائل. وتتوقف جودة هذه الاستراتيجيات على مدى مساهمة الأفراد فى عملية الاختيار. فبعض الأشخاص الذين يستخدمون هذه الاستراتيجيات يمكن النظر إليهم باعتبارهم باحثين عن مشاركة الآخرين لهم، مع قيامهم بالجهد الأكبر، فى حين يقوم البعض الآخر بإلقاء المسئولية كلها على الآخرين ويقومون بالحد الأدنى من الجهد، أو لا يشاركون فى العملية على الإطلاق(47).

- **مثال : اختيار الكلية المناسبة** : فبعض الطلاب يطلبون من أهلهم وأصدقائهم المشورة والنصح فى اختيار أفضل الكليات التى يمكن الالتحاق بها، خاصة إذا كان لدى الأهل والأصدقاء خبرة بهذه الكليات وطبيعة الدراسة فيها، وفرص التقدم إليها وطبيعة الوظائف الممكن شغلها بعد التخرج من هذه الكلية. ولكن يتوقف دور هؤلاء الأهل والأصدقاء على تقديم النصح والمشورة، وبعد حصول الطلاب على المشورة يقومون بأنفسهم باختيار الكلية المناسبة ويتحملون مسئولية اختيارهم. فى حين يلقى بعض الطلبة مسئولية الاختيار كاملة على عاتق الأهل أو الأصدقاء، ويرفضون تحمل مسئولية هذا القرار المصيرى، حتى إذا حدث ما لا يحمد عقباه، تهربوا من تحمل المسئولية وألقوها على عاتق من اختار لهم.

النوع الثالث: الاستراتيجيات الحدسية : وتعتمد هذه الاستراتيجيات على التنظيم الداخلى للمعلومات والذى يؤدى إلى تكوين هاديات تساعد فى صنع القرار. وعادة ما

. Dependent Strategies (3)

يتم صنع القرار سريعاً مع الاستعانة بكمية محدودة من المعلومات المتاحة، ويعتبر عدم التأكد وعدم الاتساق من أهم خصائص هذه الاستراتيجيات، وهى خصائص ترتبط بضعف أداء صانع القرار.

- **مثال : قضاء وقت الأجازة** : فبعض الطلاب يتخذون قرار السفر على سبيل المثال لقضاء وقت الأجازة دون أن يكون لديهم معلومات دقيقة عن البلد التى يسافرون إليها، وطبيعة الإقامة فيها، وفرص العمل بها، وغيرها من المعلومات المهمة اللازمة لصنع هذا القرار، ولكنهم يصنعون هذا القراروفقاً "لإحساسهم" بأنهم سوف ينجحون ويقضون وقتاً طيباً.

النوع الرابع: الاستراتيجيات التجنبية :وهى مجموعة الاستراتيجيات التى يتبعها الأفراد حينما يواجهون مخاطرة فى صنع القرار، ويتخوفون من صنع القرار الخاطئ. وتأخذ هذه الاستراتيجيات شكل محاولات التأجيل والإرجاء لصنع القرار حتى اللحظات الأخيرة فى محاولة لخفض القلق المرتبط بصنع هذه القرارات.

- **مثال** : المدير الذى يخشى مخاطرة الحصول على شهادة الجودة العالمية، وبالتالى يرجئ تضمين شركته فى سجلات التصنيع. وبالتالى يفقد مزايا كثيرة، مثل التيسيرات الضريبية والجمركية.

النوع الخامس: الاستراتيجيات التلقائية : وتتميز هذه الاستراتيجيات بالفورية، وشعور قوى بضرورة صنع القرار بأسرع ما يمكن، ويرتبط ذلك بصنع قرارات من وحى اللحظة بدون الكثير من التفكير أو التأمل. ويمكن النظر لهذه الاستراتيجيات بوصفها تتسم بالحسم، أو بالاندفاعية، لذا فقد تؤدى إما إلى جودة الأداء أو تدهوره.

ومن أبرز الأمثلة على استخدام الاستراتيجيات التلقائية، حينما يتقدم شاب لخطوبة فتاة فتوافق عليه بمجرد أن يعرض عليها الأمر، وحتى قبل أن تراه، لمجرد

أنها تريد أن تتزوج. أو حينما يعرض على شاب وظيفة فيوافق عليها قبل أن يعرف متطلباتها أو مدى ملاءمتها له.

الفئة الثانية: استراتيجيات صنع القرار فى مواقف الأزمات :

لصنع قرارات فعالة فى مواقف الأزمات، فمن الضرورى للفرد أن يعرف المسار المحتمل للأحداث وكيفية التعامل معه. ولكن يجب ملاحظة أن ذلك لا يكون سهلاً فى كثير من الأحيان؛ نظراً لما تتسم به مواقف الأزمات من الشعور بعدم التأكد[1] والتعقيد ونقص المعلومات الواضح وضغط الوقت الشديد، وهو ما يتطلب استراتيجيات سريعة فى صنع القرار؛ بهدف منع أو خفض المترتبات السلبية للأزمة إلى حدها الأدنى. وعلى الرغم من أن مواقف الأزمات من الصعب التحكم فيها تمامًا، فإن هناك بعض الاستراتيجيات التى يمكن أن تفيد فى التحكم الجزئى فيها، مثل الاستراتيجيات الاعتمادية، والاستراتيجيات الفورية، بالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الاستراتيجيات التى ترتبط بمواقف الأزمات بشكل خاص، وهى :

النوع الأول: الاستراتيجيات الانسحابية[2] : وهى الوجه المتطرف للاستراتيجيات التجنبية. ووفقاً لهذه الاستراتيجيات، فإن الفرد يقوم بالانسحاب من موقف القرار بالكامل، ويخلى جميع مسئولياته فيما يتعلق بموقف الأزمة. ومن أمثلة ذلك ترك الطالب الجامعة نتيجة رسوبه عدة مرات.

النوع الثانى: استراتيجيات منتصف الطريق[3] : ويحاول الفرد باستخدام هذه الاستراتيجيات خفض الآثار السلبية لمواقف الأزمة إلى حدها الأدنى، والاستفادة من قدراته فى التعامل مع الفرص المتاحة فى هذه المواقف.

---

(1) Uncertainty.
(1) Withdrawal.
(2) Compromising.

أمثلة :

- استنفاد مرات الرسوب، ففى هذا الموقف يمكن للطالب أن يقوم بتحويل القيد لكلية أخرى (أو معهد آخر)، سواء داخل الوطن أو خارجه، فى محاولة لاستكمال تعليمه الجامعى.
- عدم وجود موارد مالية للصرف على العملية التعليمية، ففى هذا الموقف يمكن للطالب – باستخدام استراتيجية المجابهة– أن يبحث عن عمل لجزء من الوقت أو لكل الوقت؛ بحيث يمكنه الجمع بين التعليم والعمل.

النوع الثالث: الاستراتيجيات الفورية : يرى سكوت وبروس أن أستراتيجيات صنع القرار الفورية تتسم بشعور قوي بالإلحاح والفورية، والحاجة لصنع القرار بأسرع ما يمكن. وتتضمن الاستراتيجيات الفورية في صنع القرارات التعامل مع كمية محدودة للغاية من المعلومات، والتعامل مع بديل واحد أو بديلين على الأكثر من البدائل المتاحة لصنع القرار، ويرتبط ذلك بصنع قرارات من وحي اللحظة بدون الكثير من التفكير أو التأمل. ويمكن النظر لهذه الاستراتيجيات بوصفها تتسم بالحسم، أو بالاندفاعية : لذا فقد تؤدي إما إلى جودة الأداء، أو تدهوره.

وتتبدى أهمية الاستراتيجيات الفورية في صنع القرار في حاجة المنظمات المتزايدة لصنع قرارات سريعة تسهم في نجاح المنظمة، حيث تساعد الاستراتيجيات الفورية المديرين على جودة اكتشاف الفرص المتاحة والاستفادة منها. والاستنتاج الذي يمكننا الخروج به هنا أن سرعة صنع القرار جوهرية وأساسية لنمو المنظمات التي تعتمد على السرعة في تحسين جودة أدائها، حيث تعمل هذه المنظمات على صنع قرارات سريعة يمكنها أن تحبط قرارات المنافسين وتفقدها جدواها . ويرى بعض الباحثين أنه بدون أن تكون لدى المديرين القدرة على صنع قرارات سريعة ذات جودة عالية فإن هذه المنظمات تصبح عرضة لمخاطر شديدة.

سابعًا : **التفاوض واتخاذ القرار**

(1)- مفهوم التفاوض : يقصد بالتفاوض[1]عملية يقرر بمقتضاها كل طرف من أطرافها ماذا سيقدم للآخر، وما الذى سوف يتقاضاه فى المقابل. كما يعرف التفاوض بأنه شكل مركب من أشكال عملية اتخاذ القرار، يواجه فيه المتفاوضون العديد من الخيارات والمسارات التى يتخذون قراراتهم حيالها، وفقا لرؤيتهم للمهمة الموكلة إليهم.

ويقترب من مفهوم التفاوض مفهوم آخر هو "المحاجة" والتى تعرف بأنها العملية التى يقوم الفرد من خلالها بالدفاع عن المواقف والآراء التى يتبناها حول قضايا معينة، فضلا عن هجومه على- أو انتقاده آراء- الآخرين المخالفة حولها.

(2) – الأسس العامة لديناميات التفاوض :تتم عملية التفاوض بين مجموعة من الأشخاص لهدف بعينه، وتقوم نتائج هذه العملية على عدة عوامل، بعضها يتعلق بالأشخاص أنفسهم، والبعض الآخر يتصل بطبيعة عملية التفاوض والهدف منها. وهناك بعض الأسس العامة التى ينبغى الإحاطة بها إذا كنا بصدد تحليل ثقافة التفاوض، وهى على النحو التالى :

1- التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص بأى نوع من التشويه، أى تحرى الموضوعية والبعد عن الذاتية فى تناول المسائل، واقتراح العمل الحسن بغض النظر عن الشخص الذى قام به.

2- تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين، والتأكد مما نسمعه، واستيضاح أى غموض قبل إصدار أى قرار أو حكم، وعدم تصديق الآخرين دون دليل أو برهان قوى.

---

(1) Negotiation.

3- معرفة طبيعة ملامح الحوار، ومنها ما يأتي :

- أصول إقامة الحجج، وكيف نستخدمها إيجابياً لصالح التفاوض، وليس لصالح هزيمة الخصم وترك هذا الإحساس لديه.
- معرفة وظائف الصمت فى الحوار التفاوضى، فهناك ديناميات لعملية الصمت تختلف من ثقافة لأخرى. فقد تكون وظيفة الصمت بالنسبة للفرد عدم الكشف عن أحد نقاط ضعفه، وأحياناً يكون هدف الصمت التمعن فيما يقوله الطرف الآخر. ومن شروط الإنصات الحكيم عدم إصدار أحكام سريعة على ما نسمعه قبل أن تتضح لنا الصورة، خاصة فى اللحظات الحرجة فى عملية التفاوض.
- الاستخدام الإيجابى لعامل الوقت فى عملية التفاوض، فقد يوظف أحد الأطراف الوقت فى غير صالح هذه العملية.
- تجنب الأسلوب غير المباشر الذى يحتاج إلى توضيح، وتجنب الغموض خاصة فى اللحظات الحاسمة للتفاعل.

4- تجنب أساليب المغالطات، والاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

5- تجنب التمركز حول الذات والخوف من المواجهة الإيجابية للآخرين.

6- اتباع مبدأ "تحقيق الممكن" وتجنب الطموح بأن عملية التفاوض سوف تحل كل مشاكل العالم.

7- تجنب التفكير الأحادى؛ لأنه يجعل المتحاور أسير فكرة واحدة، دون النظر لمنظومة الأفكار الأخرى خاصة الجديد منها، فهذا التفكير يحد من ظهور البدائل المتاحة للمتحاور، ويجعله يغلق على نفسه الباب أمام بدائل عديدة.

8- أهمية تحديد النقاط التى يمكن التفاوض بشأنها، والتى تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.

9- أهمية تحديد أولويات التفاوض، وتحديد أهمية وزن كل نقطة، وبالتالى وضعها فى مكانها الملائم أو تهميشها أو السكوت عنها... الخ.

10- أهمية تقييم الموقف التفاوضى دائما لمعرفة المستجدات، التى حدثت أثناء العملية التفاوضية، والتكيف مع هذه المستجدات بالطريقة التى تجعلك تحقق أهدافك مع مراعاة أهداف الطرف الآخر قدر الإمكان.

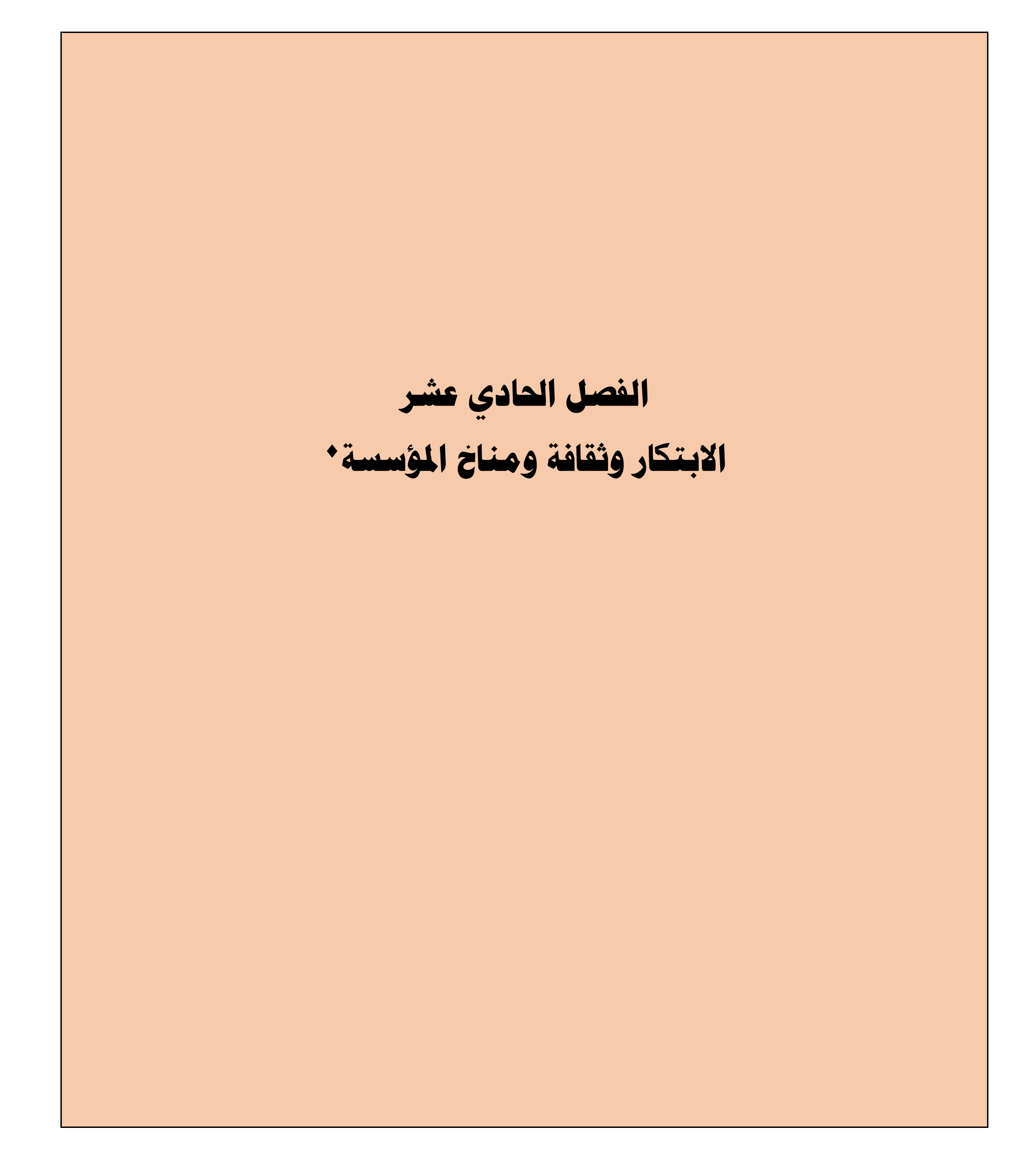
11- تجنب سوء الظن بالآخرين، والوقوع فى براثن التفكير التأمرى، والتصرف بشكل يتجنب التآمر، وبنوع من الهدوء دون شكوى أو إحباط ويأس.

12- مراعاة أسلوب وطريقة الحوار مع الآخرين، فالطريقة التى نتحدث بها قد يكون لها قيمة أكثر من الكلام، فهناك إشارات وتعبيرات غير لفظية مثل حركات اليد وتعبيرات الوجه، ومستوى ارتفاع الصوت، وسرعة أو بطء تدفق الكلمات والتعبيرات... الخ.

13- مراعاة كم المعلومات التى تقدم أثناء الحوار، وألا نقول أكثر مما يتطلبه الحوار ولا أقل، بل علينا أن نزن الأمور بالأسلوب الذى يتيح النجاح للعملية التفاوضية.

14- أهمية توثيق أحداث التفاوض فى المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء عملية التفاوض.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان العالم المتقدم قد أدرك أهمية ثقافة التفاوض، فما أحوجنا نحن فى مجتمعاتنا العربية وفى عالمنا العربى والإسلامى إلى معرفة أساليب استيعاب هذه الثقافة وتطورها فى واقعنا. وهذا من شأنه ترسيخ قواعد وأسس عملية تمارس من خلالها المباراة الديمقراطية، وتعُّرف كيفية إيجاد الأرضيات المشتركة اللازمة لأى جهد جماعى جاد.



الفصل الحادي عشر

الابتكار وثقافة ومناخ المؤسسة*

* اعداد : أ.د. إبراهيم شوقي_ أستاذ علم نفس الصناعي والتنظيمي – قسم علم النفس –آداب القاهرة.

الفصل الحادي عشر
الابتكار وثقافة ومناخ المؤسسة

هذا الفصل :

يعرض الفصل الراهن لأبرز مكونات المؤسسة التي يتحدد في ضوئها مدى نجاحها في بلوغ الإبداع ، حيث يتناول الفصل دور الثقافة والمناخ المؤسسي في تحديد فعالية المؤسسة و قدرتها على الابتكار. وللتمهيد لهذا تم البدء باستعراض المقصود بالثقافة المؤسسية ، وما يميزها عن المناخ المؤسسي ، ثم الانتقال إلى عرض دور الثقافة التنظيمية وفاعليتها في تحقيق الابتكار ، مع التركيز على استعراض مختلف الجوانب المؤثرة في ثقافة المؤسسة المتعلق منها بالفرد ، والمتعلق منها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و القيادة، مع شرح مفصل للمعايير الثقافية الدافعة للابتكار وتلك الدافعة للتنفيذ. وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل ، من المتوقع ان تكون قادرا على:

1- تقدير أهمية وتأثير مناخ وثقافة المؤسسة علي الإبداع.

2- التمييز بين ثقافة ومناخ المؤسسة.

3- الإلمام بطرق إدارة الثقافة لتنشيط السلوك الإبداعي.

4- فهم المعايير والقيم التي تشجع الإبداع وتلك التي تعوقها.

5- إدراك دور القائد في تنشيط الإبداع من خلال الثقافة.

6- الوعي بالهياكل والنظم والعمليات التي تجعل الثقافة دافعة للإبداع.

الفصل الحادي عشر
الابتكار وثقافة ومناخ المؤسسة

مقدمة:

لا شك أن المؤسسات تشهد تغيراً سريعاً ومنافسة عالمية، لذلك لها مطالب متزايدة، مما يجعلها في حاجة مستمرة إلى الابتكار والإبداع. ويعد الإبداع في المؤسسات ضرورياً ومهماً، وهو نتيجة للرغبة في النمو والفوز على المنافسين والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمستهلك. ويعتقد بعض الباحثين أن الإبداع نتيجة إشباع الحاجة إلى الفضول باكتشاف مفاهيم جديدة أو بتطوير المفاهيم المتاحة.

أولا: الثقافة: مظاهرها و محدداتها:

تستخدم كلمة الثقافة كثيراً في علم النفس التنظيمي، مرتبطة بمفهوم الثقافة التنظيمية.

والثقافة هي الطريقة المكتسبة والشائعة لفعل الأشياء في مجتمع معين، أي أنها الأساليب التي يتبعها أفراد المجتمع في المأكل والمشرب، والتهنئة والتفاعل فيما بينهم، وتعليم أطفالهم وحل مشكلاتهم اليومية ....إلخ. فنحن لا نولد محملين بثقافة معينة، وإنما نولد في مجتمع يعلمنا ثقافته. ولأن الثقافة تنتشر عن طريق الأفراد فأنها تساعد في وضع الحدود بين الجماعات المختلفة.

وللثقافة مظاهرها الشائعة والتي تتمثل في تلك الأشياء التي تفصح عن نفسها لدى الأفراد الذين عندما يسافرون للخارج وتشمل: اللغة، والتوجه نحو الوقت، و الحيز المكاني، والدين.

1. **اللغة:** من الجوانب الأكثر وضوحاً للثقافة، وهي أول ما نلاحظه عندما نسافر للخارج مثلا. وتعكس مفردات وبنية اللغة تاريخ المجتمع، كما أنها تعكس علاقة أعضاء المجتمع بالبيئة. فاللغة العربية علي سبيل المثال تحتوي على مفردات متعددة ومختلفة

للفظ "الجمل" ومكوناته والمعاني المرتبطة بها. في المقابل فإن اللغة الإنجليزية فقيرة جداً في قدرتها علي وصف "الجمال". والحقيقة أن الكثير من الناس يتحدثون نفس اللغة الإنجليزية، إلا أنهم لا يقصدون نفس المعني ولا ينتمون لنفس الثقافة. وقد كشف علماء الانثروبولوجيا عن فروق مهمة في طرق استخدام اللغة في ثقافات مختلفة. *ففي الثقافات الفقيرة لغويا*[1]*:* يستخدم أعضاؤها كلمات منطوقة ومكتوبة بشكل واضح جداً. مثل استراليا وكندا وأمريكا، فالرسالة ترسل باستخدام الكلمات التي يستخدمها الفرد. أما عن *الثقافات الغنية لغويا*[2] فعلي العكس يستخدم أفرادها الكلمات فقط للتعبير عن جزء من الرسالة. أما الباقي يتم استنتاجه أو تفسيره من خلال السياق، و الذي يشتمل علي لغة الجسد والوسط الفيزيقي والعلاقات السابقة فكلها يضيف معني لما قيل، ومن هذه الثقافات ثقافة الشرق الأوسط...

2. التوجه نحو الوقت: هناك ثقافات تتعامل مع الوقت كدائرة تتضمن التكرار، كأن الوقت يدور في دائرة وأن الشخص سيكون لديه فرصة أخري للنجاح عندما تعود الأحداث من جديد، فإذا فاتته فرصة اليوم لاتوجد مشكلة ستأتي غداً مرة أخري. هذه الثقافات تركز علي الحاضر ويميل أعضاؤها بفعل أكثر من شئ في نفس الوقت.
3. استخدام الحيز المكاني: الحيز الذي يفضله الشخص يختلف من ثقافة لأخري، فعندما يقترب الأخرون منا كثيراً نشعر بعدم الارتياح، وإذا ابتعد الأخرون كثيراً أصبح التواصل صعبا. فالعرب وسكان أمريكا الجنوبية أكثر ارتياحاً للحديث عن قرب، مقارنة بسكان أمريكا الشمالية ويفضل الأسويين الابتعاد لمسافات أكثر تزايداً.
4. الدين: عنصر أساسي أيضاً في الثقافة، ويتخذ مظاهر سلوكية واضحة، منها الطقوس والأيام المقدسة، ونوع الأغذية التي تأكل. وكذلك الأخلاقيات لها جذور في المعتقدات الدينية وقد يبدو أن الدين له تأثيراً واضح في الحياة الاقتصادية. ففي الشرق

---

[1] low context
[2] high context

الأوسط تجد البنوك الإسلامية ترفض الفوائد المحددة مسبقا، حتي مواعيد العمل مرتبطة بمواعيد الصلاة.

القيم والثقافات:

تختلف الثقافات فيما بينها من حيث القيم والاتجاهات، أي في طريقة تفكير الأفراد بشأن الإنجاز والثروة والمخاطرة والتغيير، وهو ما يؤثر في طريقة العمل وفي علاقاتهم مع المؤسسات. وهناك منحي قدمه الباحثون لفهم الفروق في القيم لدى الثقافات. ويشتمل علي الأبعاد الثقافية الخمسة التالية:

1. **مدي القوة** : وهي استعداد الثقافة لتقبل الفروق في المكانة والقوة بين أعضائها. وتنعكس هذه القيمة في درجة احترام الأفرادل للتدرج والرتب في المؤسسات، ففي اندونسيا نجد الثقافة تقدر الى حد كبير القوة والمكانة.
2. **تجنب الغموض:** وهو ميل ثقافي للنفور وعدم الارتياح للمخاطرة والغموض وهو ما ينعكس في درجة تفضيل الأفراد للمواقف الواضحة والغامضة.
3. **الفردية في مقابل الجمعية:** حيث ميل الثقافة للتأكيد علي الاهتمامات الفردية في مقابل اهتمامات الجماعة. وتفصح هذه القيمة عن نفسها في ميل الأفراد لتفضيل العمل كأفراد أو العمل معا في جماعات. (في أمريكا مثلا الثقافة فردية لدرجة كبيرة بينما في السويد علي العكس).
4. **الذكورة والأنوثة:** وهي ميل الثقافة لتقدير وتثمين السمات النمطية الذكورية أو الأنثوية. وتنعكس هذه القيمة في درجة اهتمام المؤسسات بالمنافسة والسلوكيات الموجهة نحو إنجاز الأهداف في مقابل الاهتمام بالعلاقات. وتعتبر اليابان مجتمع ذكوري جداَ بينما في هولندا أكثر أنثوية..
5. **التوجه طويل المدي وقصير المدي:** وهو ميل الثقافة للتركيز علي القيم المرتبطة بالمستقبل مثل التخطيط وحسن التدبير والمثابرة في مقابل القيم التي تركز علي

الحاضر وتنعكس هذه القيمة في درجة تبني الأفراد والمؤسسات التخطيط القصير المدي في مقابل طويل المدي، فكوريا الجنوبية علي درجة أعلي من التوجه طويل المدي علي العكس من أمريكا ذات التوجه قصير المدي.

مناخ المؤسسة[1] والثقافة

يستمد مناخ المؤسسة من أعضائه من خلال الممارسات والإجراءات ونظم الإثابة المتبعة في المؤسسة. وبذلك فالمناخ بمثابة الطريقة التي تعمل بها المؤسسة في حياتها اليومية. وبمعني آخر يلخص المناخ الأولويات الحقيقية للمؤسسة ويشارك العنصر البشري بفاعلية في البيئة التي يعيش فيها. أنه يشكلها ويتشكل بها. ومن خلال الأفعال والملاحظات يعطي العاملون معني للبيئة المؤسسية التي يعيش فيها. ومن خلال خبرتهم يستمدون أولوياتهم المؤسسية.

ولكل عامل وجهته الادراكية، ولذلك فإن إدراك وفهم العاملين للبيئة من شأنه أن يوجه قراراتهم وسلوكياتهم. وحسب فهمهم يصنعون المناخ المناسب لإنجاز أهداف محددة. وأحياناً قد يجد العاملون أن أهدافهم تتفق مع أهداف المؤسسة، وأحياناً قد يجدون العكس. وعلي أي حال فإن التفاعل مع المؤسسة والإجراءات والممارسات تؤثر علي سلوكيات الأفراد. هذه الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تحدد إدراكهم يطلق عليها لفظ ***المناخ***.

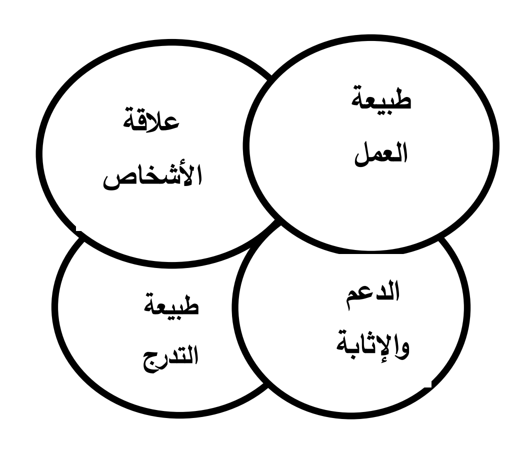
ويوضح أشفادير أبعاد **المناخ التنظيمي** وهو ما يعرض له فيما يلي:

1. **العلاقات بين الأشخاص** هل هناك ثقة أو عدم ثقة؟ هل العلاقات تبادلية وقائمة علي التعاون أم أنها تنافسية؟ وهل يشعر العاملون بتقدير المؤسسة؟

---

[1] - Climate

2. **طبيعة التدرج:** هل تتخذ الإجراءات بالمركزية أم من خلال التصويت والمشاركة؟ وهل هناك روح الفريق أم يعملون بنظام فردي؟ و هل هناك مزايا خاصة تمنح لأشخاص معينين كأعضاء الإدارة؟
3. **طبيعة العمل:** هل العمل ممل أو مشوق ؟ و هل الأعمال محددة بدقة وتؤدي بمرونة؟ وهل الموارد كافية؟
4. **الدعم والإثابة:** ماهي مجالات الأداء التي تقررها المؤسسة وتدعمها؟ ماهي المشروعات والأفعال التي تلقي تأييد؟ وهل يتم مكافأة العاملين حسب الكمية أم الجودة؟ وما الأسس التي يتم علي أساسها يتم تعيين الموظفيين؟



شكل 11-1 أبعاد المناخ التنظيمي

وهناك مفهوم مرتبط بالمناخ، وهو **الثقافة**[1] ، وتشير ثقافة المؤسسة إلى القيم والاتجاهات في المؤسسة. لذلك تعكس الثقافة المناخ، ولكنها على مستوى أعمق، بينما المناخ يمكن ملاحظته في الممارسات والسياسات التنظيمية.

ومن الواضح أن المعتقدات وقيم الثقافة ليست قابلة للملاحظة، ولكنها موجودة في المخططات المعرفية التي تحكم السلوك والأفعال تجاه التنبيهات البيئية المختلفة

[1] Culture

ومن شأن الممارسات والدعم الإداري أن يجعل الأفراد يعتقدون أن الإدارة العليا تقدر الإبداع (هذا الاعتقاد جزء من الثقافة). إذن تستمد الثقافة من تفسيرات العاملين لواقع المؤسسة. لماذا تجري الأمور على هذا النحو؟ وكيف ولماذا بعض الأمور من أولويات المؤسسة؟.

وتتضمن الثقافة كل الأساليب المتبعة في المؤسسة، وكذلك المعتقدات والمعايير والقيم التي تحكم السلوك داخلها.

والثقافة لها مكونان : أحدهما ظاهري[1] و الثاني خفي[2] .

والتمييز بين المكونين الظاهري والخفي مهم من أجل فهم أفضل لكيفية تحليلها وإدارتها. وتتمثل ***الثقافة الظاهرية*** في الأنماط الأساسية للسلوك، بينما تتمثل ***الثقافة الخفية*** في القيم والمعتقدات والمعايير التي تحدد أنماط السلوك القابل للملاحظة (الثقافة الظاهرية).

والتمييز بين النمطين ضروري حتي يمكن معالجة الجوانب الظاهرية عند التخطيط للتغيير التنظيمي . وعلي سبيل المثال إذا حاولنا جعل المؤسسة أكثر توجهاً نحو المستهلك، فمن الممكن إثارة أفعال وسلوكيات معينة من العاملين من خلال التدريب على أساليب التعامل مع المستهلكين. وفي هذه الحالة قد لا يكون ضرورياً أن نغير من الثقافة الداخلية .

والتغير في *الثقافة الضمنية* ضرورى لتغير قيم الأفراد لتصبح أفعال أكثر منها إجراءات وأساليب تحكم. لكن إلى أي مدى يمكن أن يحدث ذلك؟ والإجابة أن الأمر يعتمد على قوة الثقافة. **وتعتمد قوة الثقافة أساساً على عاملين:**

1- مدى شيوع المعايير والقيم والسلوكيات في الثقافة الظاهرية (أي نسبة أعضاء المؤسسة الذين يتبنون بشدة معتقدات معينة ومعايير السلوك).

---

1 - (Implicit)

2 - (Explicit)

2- التوافق بين مجالي الثقافة الخفي والظاهري.

وثمة منظور آخر للثقافة، من حيث أنها معايير ثقافية. و تتباين المعايير وفقا لبعدين اساسين :

1/ **الشدة:** يعني مقدار الاستحسان أو عدمه.

2/ **التبلور:** يعني مدي انتشار المعيار[1]

وعلي سبيل المثال: عندما نحلل ثقافة مؤسسة، فإنها قد تظهر في صورة القيم المتبناة والسائدة بين العاملين، ولكنها ليست بعمق (أي بدون شدة). أي أن كل عامل يفهم ما تريده الإدارة العليا، ولكن بدون درجة كبيرة من الاستحسان أو عدمه. وكذلك قد نجد معيار معين مثل الابتكار يمثل قيمة إيجابية في قسم مثل التسويق، وتمثل قيمة سلبية في قسم أخر (التصنيع مثلا). في هذه الحالة هناك شدة، ولكن بدون تبلور.

تتخذ الثقافات القوية درجات مرتفعة على بعد الشدة والتبلور، بل أن الثقافات القوية تعمل على المستوى الخفي، وتتحكم بدرجة أكبر في سلوك أومعتقدات الأفراد. وقد تكون الثقافات القوية مفيدة أو مضرة، حيث يعتمد ذلك على الظروف المحيطة بالمؤسسة.

وتوفر الثقافات القوية معتقدات ومسلمات قوية تجعل المؤسسة قادرة على تيسير السلوكيات المتسقة مع مبادئ المؤسسة. وتتضمن المؤسسات ذات الثقافات القوية نسبة كبيرة من العاملين الذين يتبنون معتقدات وآراء مشتركة بشأن عدد كبير من الموضوعات، مثل الاتجاهات نحو المنتجات والعملاء والعمليات. وبدون الثقافة القوية قد يكون هناك صعوبة في إدراك الحاجة للتغيير والقدرة على إعادة التشكيل ذاتها. ومع ذلك يجب أن تحترس المؤسسات من هذه الثقافات القوية، لأن الثقافات القوية قد تكون معوقة فى بعض المواقف.

---

[1] NORM

ومن أجل استخدام فعال للثقافة يجب أن تتضمن قيم وافتراضات معينة عن تقبل التغيير. ويتم توجيه هذه القيم من خلال خطة استراتيجية تحقق رسالة المؤسسة الابداعية.

وقد اكتشف دنسون سنة 1984 في دراسة طولية أن الثقافات الضعيفة والمفككة في وقت ما ترتبط بفاعلية تنظيمية أكبر في المستقبل، وأن بعض الثقافات القوية صاحبها انخفاض في الأداء، ولذلك فإن فهم السياق والتوازن يعد أمراً ضرورياً. ومن الملاحظ أحيانا أن الثقافات التي يسود فيها دافع قوي للابتكار والتغيير قد تعاني من مشكلات، عندما يتطلب ظروف السوق وحاجات المستهلك قابلية عالية من التنبؤ (وضوح المستقبل) والالتزام بمواصفات معينة.

على سبيل المثال: قام جون أسكالي بإنقاذ شركة "أبل" من ثقافة مرتفعة الابتكار وأقل قابلية للتنبؤ. وهو مثال جيد لضعف الثقافة القوية. وبعد ذلك بعدة سنوات عندما تغيرت ظروف السوق تم إعادة صياغة الأعمال التي صاحبها الابتكار والإبداع.

وبصفة عامة يمكن القول أن الثقافة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في السلوك العاطفي، ولذلك يمكن أن تساعد المؤسسة على النجاح، والثقافة المجددة يمكن أن تيسر دور الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجيات وخطط الابتكار. أي أنها غالباً يمكن أن تفعل أشياء لا يمكن أن تفعلها الأنظمة والإجراءات والسلطة الرسمية.

وفضلاً عن ذلك من الواضح أن الإدارة العليا تؤدي دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة فهى (الإدارة العليا) قادرة على جعل الابتكار له الأولوية بإتاحة الموارد وإثابة السلوكيات الابتكارية، ويعطي العاملون الأولوية لقيم الإدارة ويستخدمونها في توجيه أفعالهم. ولذلك على الإدارة التأكد من أن العاملين يتبعون النمط الصحيح من الأداء، لأن سوء التواصل يؤدي بسهولة إلى حالة من الفوضى.

ثانيا :ـالثقافة التنظيمية وفاعليتها في تحقيق الابتكار والابداع.

قبل أن نعرض لدور الثقافة التنظيمية في تيسير الابتكار أو إعاقته ، يحسن بنا أن نذكر بما نقصده بالابتكار في هذا الصدد

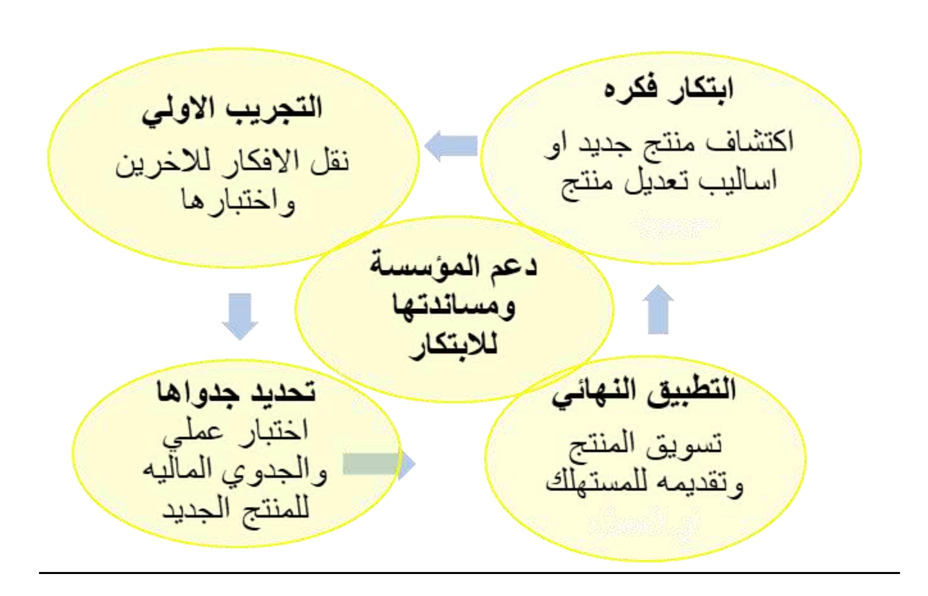
تعريف الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه عملية خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى ممارسات أو جعلها في حيز التطبيق. ومن أفضل المؤسسات تلك التي تنشئ سياسة مستمرة في الابتكار، أي أن الابتكار هو وسائل تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات يومية تفضي إلى تحسين منتج أو خدمة.

والابتكار في المنتج يفضي إلي استحداث سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها لتلبي المزيد من احتياجات المستهلك، أما الابتكار في العملية process يؤدي إلى تحديث عمليات التشغيل اللازمة لإنتاج الأشياء .

عملية الابتكار: وكما هو موضح بالشكل رقم 1 نلاحظ أن الخطوات الأساسية في عملية الابتكار التنظيمي النمطية تشتمل علي الآتي:

1. خلق الفكرة عن طريق الإبداع التطبيقي ومعالجة المعلومات.
2. التجريب الأولي للتحقق من قيمة الفكرة وقابليتها للتطبيق.
3. تحديد جدواها لتحديد إيجابياتها وسلبياتها المحتملة (العائد والتكلفة).
4. التطبيق النهائي للإنتاج وتسويق الخدمة أو المنتج الجديد أو تطبيق طريقة جديدة في التشغيل. والقدير بالذكر أن عملية الابتكار لاتكتمل ما لم يتم التطبيق النهائي للفكرة الجديدة حتي لو كانت رائعة لا تكفي وفي أي مؤسسة ناجحة يجب أن تجتاز كل خطوات الابتكار وتصل إلى مرحلة التطبيق النهائي حتي ندرك قيمتها.



شكل 11-2 أبعاد المناخ التنظيمي

خصائص المؤسسات المجددة: يعطي سوق العمل المعاصر أهمية كبيرة للابتكار وثمة مطالب متزايدة لأن تصبح المؤسسات وأفرادها مجددين وباستمرار. وتتبني المؤسسات الأكثر ابتكاراً استراتجيات وثقافات تلتزم بالابتكار. أي أن المناخ الداخلي يتحمل الأخطاء والأفكار غير المجدية. وغالباً ما تكون المؤسسات المتجددة والمؤسسات كبيرة الحجم لها هياكل تنظيمية تؤيد الابتكار. كذلك المؤسسات الأحداث بصفة خاصة لها نظم تدعم الابتكار وتؤكد علي الإبداع من خلال فريق العمل وتحسن التكامل عبر الوظائف. وتميل هذه المؤسسات الي عدم المركزية والتغلب علي مشكلات الحجم الكبير.

الثقافة ودورها في الابتكار

هناك دراسات عديدة قدمت أدلة تؤكد على أهمية الثقافة ودورها في الابتكار وفاعلية المؤسسة. وتؤيد بعض الدراسات أن المؤسسات مرتفعة ومنخفضة الأداء لها أنماط ثقافية مختلفة، وتؤكد الدراسات وجود علاقة بين الثقافات القوية والثقافات التكيفية والفاعلية.

وهناك نموذج القيم المتنافسة لفاعلية المؤسسة، ويضم هذا النموذج خصائص المؤسسة ونمط القيادة وآليات العلاقات بداخلها، وكذلك سياستها الاستراتيجية (أنظر الشكل). يصف المحور الرأسي متصل، يبدأ من العمليات العضوية إلى العمليات الميكانيكية. لنحدد إلى أي مدى تتسم المؤسسة بالمرونة والتلقائية والفردية في مقابل التحكم والاستقرار والنظام. أما المحور الأفقي يصف الاهتمام النسبي بالصيانة الداخلية، مثل تيسير أداء المهام والتكامل في مقابل الاتصال الخارجي مثل المنافسة والتمييز.

ووفقا لهذا النموذج ثمة أربعة أنماط للثقافة، هي:

1- ثقافة السوق. 2- ثقافة الإبداع. 3 - ثقافة العشيرة 4- الثقافة الهرمية

ويأكدون أن أشكال معينة من الثقافة أكثر قدرة على تحسين فرص الإبداع مقارنةً بالأنماط الأخرى. فثقافة السوق والإبداع نجدها في المؤسسات مرتفعة الأداء.

1- ثقافة السوق:

المنافسة فيها وإنجاز الأهداف من سماتها الأساسية، والقيادة تتجه نحو الإنجاز واتخاذ القرارات بحسم. وهناك حالة من التوجه نحو الهدف والإنتاج والمنافسة لتوفير فرص تنافسية واتخاذ موضع متقدم في السوق.

2- ثقافة الإبداع:

تتسم بالميل للمغامرة والإبداع والقابلية للتكيف والقيادة المتجددة وتنزع للمخاطرة، وتتسم العلاقات بالمرونة والمخاطرة مع توافر توجه نحو الابتكار والإبداع.

3- ثقافة العشيرة:

تتسم بمناخ يسوده التماسك والمشاركة والعمل الجماعي والإحساس بالعائلة. ودور القائد في هذه الثقافة معلم وميسر متخذاً نموذج الأب. والعلاقات بين العاملين متماسكة، كالأسرة حيث الولاء للثقافة ومراعاة تقاليدها. وهذه الثقافة موجهة نحو تنمية الموارد البشرية والإلتزام والروح المعنوية.

4- الثقافة الهرمية:

من خصائصها الحرص على اتباع النظام والقوانين والالتزام بنمط مطلوب (المجاراة). وتتخذ القيادة دور المنسق والمعلم. والعلاقات تحكمها القوانين والسياسات والإجراءات. وهذه الثقافة موجهة نحو الاستقرار والقابلية للتنبؤ وتيسير عمليات التشغيل.

نموذج القيم المتنافسة لفاعلية المناخ التنظيمي
Deshpank et. al., 1993

شكل 11-3

ووفقا للنموذج السابق نستخلص أن ثقافة السوق تؤكد على المنافسة وإنجاز الهدف، ويعتمد التقييم فيها على الإنتاجية وتحقيق الأهداف. أما ثقافة العشيرة تؤكد على العمل الجماعي والتماسك والمشاركة، وفي هذه الثقافة يكون التزام أعضاء المؤسسة

مـن خـلال الانهمـاك والمشـاركة. وفـي هـذه الثقافـة يحتـل تماسـك المؤسسـة ورضـا الشـخص قيمـة أكثرارتفاعـاً مـن الأمـور الماليـة وإنجـاز الأهداف. فـي حين تؤكد ثقافـة الإبـداع علـى قـيم المغـامرة والإبـداع والقابليـة للتكيـف، ويسـود اعتقـادات مهمـة مثـل: المرونـة والتحمـل، وتتوقف فعاليـة المؤسسـة علـى الإبـداع واسـتثمار فرص النمـو. أمـا الثقافة الهرمية فهى على النقيض.

وبصفة عامة قام ميشرا ودينسون بوضع أربع سمات وقيم ثقافية مرتطة بفاعلية الثقافة، وتحتاج المؤسسات إلى الجمع بين هذه السمات الأربعة مجتمعة، والتي نعرض لها بايجاز فيما يلي:

1- **الانهماك**[1]:

انهماك عدد كبير من المشاركين يرتبط بفعالية الثقافة ودورها في تحديد السلوك والاتساق الذي يؤدي إلى المجاراة. ويتحقق هذا الانهماك من خلال التكامل بين عدد قليل من القيم الأساسية. تميز هذه الخاصية الثقافة القوية، لأن الانهماك والمشاركة يؤديان إلى الشعور بالملكية والمسؤلية. وينمي الاحساس بالملكية درجة أعلى من الالتزام بقيم المؤسسة وقدرة زائدة على العمل في جو من الغموض.

2- **الاتساق** [2]

تتسم الثقافات بدرجات متفاوتة من الاتساق، بمعني هل توجد ثقافة موحدة أم ثقافات فرعية داخل المؤسسة. وللثقافات المتسقة نتائج ايجابية وسلبية. فالتأثير الايجابي للاتساق أن يقدم حالة من التكامل والتعاون، أما الجانب السلبي للثقاقات المتسقة أنها في الغالب تقاوم التغيير. ولذلك تحتاج المؤسسات الى اليات تحقق التكامل بين الثقافات الفرعية، من خلال مجموعة محددة من القواعد الخاصة بمتى

Involvement [1]

consistency [2]

وكيف تتفق وتختلف لتحقيق ثقافة موحدة بدرجة عالية من المجاراة بدون اختلاف. ولذلك تعد درجة الاتساق سمة بارزة في ثقافة المؤسسة.

3- القابلية للتكيف أو القدرة على التغيير الداخلي استجابة لظروف خارجية.

ترتبط القابلية للتكيف ايجابياً بفعالية الثقافة. ومن ثم يجب على المؤسسات الفعالة تطوير المعايير والمعتقدات التي تدعم قدرتها على تلقي وتفسير اشارات من بيئتها وترجمتها في صورة تغييرات معرفية وسلوكية وهيكلية تلبي الواقع المتغير بداخلها وخارجها.

4- وجود رسالة أو رؤية طويلة المدى:

مدى شيوع الرسالة أو الرؤية طويلة المدى سمة ثقافية ترتبط بفاعلية المؤسسة. قد يتعارض ذلك مع فكرة القابلية للتكيف، لأن الرسالة والرؤية تؤديان إلى استقرار المؤسسة. وتؤثر الرسالة على فاعلية المؤسسة من خلال عاملين يعكسان ويدعمان القيم الأساسية للمؤسسة وهما :

أ- تقدم الرسالة الغرض والمعنى والأسباب الغير اقتصادية التي تبرر أهمية عمل المؤسسة.

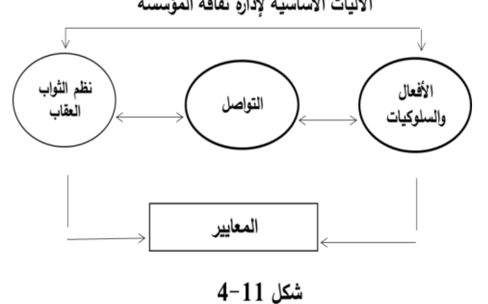
ب- الاحساس بالرسالة يحدد الأفعال الملائمة للمؤسسة.

ثالثا: إدارة الثقافة من أجل الابتكار والإبداع

لكل مؤسسة ثقافة، ولكن القليل من المؤسسات من يحاول إدارتها بشكل منظم. وهناك آليات لادارة الثقافة. ومن الطبيعي أن تختلف المؤسسات في طبيعة ودرجة استخدام كل آلية، وهذه الأليات نعرض لها فيما يلي:

1- الأفعال والسلوكيات.

2- التواصل.

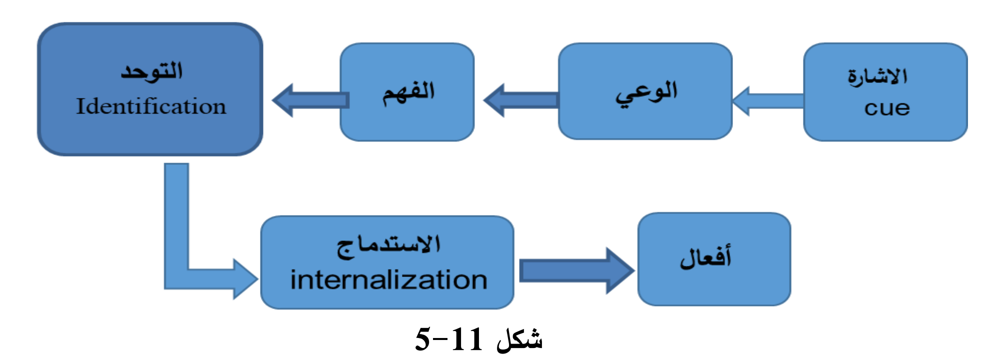


شكل 11-4

3- نظم الثواب والعقاب.

تبدأ عملية تشكيل المعايير الثقافية بكلمات من الإدارة العليا، وتتمثل هذه الكلمات في شكل قرارات تتخذها الإدارة. ولهذه الكلمات معنى يجب (نشره أو نقله) داخل المؤسسة. وقد يكون التواصل ظاهرياً (في شكل عبارات خاصة بالرسالة أو فلسفة المؤسسة) أو ضمنياً يمكن استنتاجه من خلال التمييز بين الأفعال التي يتم استحسانها أو تدعيمها والأفعال التي لا تلقى الاستحسان. وللإدارة أفعال وكلمات من حين لأخر، يتولى العاملون تفسيرها ويحددون من خلالها أولويات المؤسسة.

وعندما يتم تدعيم السلوك أو عقابه باتساق يبدأ تشكيل المعيار. وهناك مراحل معينة يمر بها الأفراد يجب استخدامها من أجل بناء أو تغيير المعيار والتي نعرض لها في الشكل التالي:



شكل 11-5

للادارة دور مهم في صناعة وتطوير معايير للابتكار والابداع، وتبدأ عملية تطوير المعيار عندما يصبح الأفراد أكثر وعياً بالإشارات المستمدة من سلوكيات وأفعال الإدارة، وبعد ذلك يتم فهم المضامين ثم يحدد الأفراد مواقفهم من كل مضمون من خلال عملية التوحد. والموقف قد يكون تقبل أو رفض، حيث يعتمد الأمر على فهم الأفراد للفعل المطلوب منهم القيام به. وقد يؤدي التوحد القوي إلى تقبل إيجابي للفعل المطلوب، بينما التوحد الضعيف مؤشر لحالة من الصراع أو الرفض.

ويشكل التوحد أو عدمه أساساً لحدوث عملية الاستدماج[1] ، ويؤدي هذا الاستدماج إلى رسوخ أفعال ومعتقدات معينة. ويحدث الرسوخ[2] إذا كان هناك اتساق بين قيم ومعتقدات الأفراد وقيم وطلبات الإدارة. ويشعر العاملون في ظل حالة الاتساق بدرجة أعلى من الانتماء والفخر وبالتالي يشعرون بدرجة أكبر من الرضا. ويحدث التوافق بين الفرد والمؤسسة عندما يجد الفرد أن قيم المؤسسة تكافئ داخلياً لأنها تتفق مع قيمته الشخصية. وعندما يترجم رسوخ القيم والمعتقدات في شكل أفعال تبدأ المعايير في الظهور، وإذا اجتاز معظم أفراد المؤسسة ووصولوا للمرحلة النهائية يمكن استنتاج أن الثقافة قد تغيرت.

رابعا: العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة

يمكن أن نحدد بشكل مفصل عدد من العوامل الفردية والقيادية والتنظيمية ودورها في التأثير على ثقافة المؤسسة.

أ- الفرد وثقافة الابتكار:

إن البشر هم قوام الثقافة التنظيمية، لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بنمط العاملين الذين يتسمون بدافع أقوى للابتكار. وقد تبين من البحوث النفسية أن سمات الشخصية المستقرة تميز الأفراد المبدعين. وهناك مجموعة من السمات الشخصية المميزة للمجددين والمبدعين، وهى:

1- المثابرة 2- الفضول 3- الحدس 4- مركز الضبط الداخلي 5- الثقة بالنفس
6- الميل للتعقيد 7- طاقة ونشاط 8- اهتمامات كثيرة 9- الأمانة العقلية
10- الاحساس الداخلي بالإبداع 11- الاستقلالية في الحكم

[1] internalization
[2] solidification

ثمة اتفاق عام بين الباحثين أن الشخصية ترتبط بالإبداع. ولذلك هناك حرص على استقطاب القادة المبدعين، واستخدام اختبارات الابداع كأدوات لاختيار العاملين والتنبؤ بالانجاز الإبداعي. كذلك ترتبط العوامل المعرفية بالقدرة على الابتكار. وقد أشارت البحوث إلى عدد من العوامل المعرفية المرتبطة بالإبداع. وعلى سبيل المثال تشير بحوث في علم النفس الطبي إلى وجود فروق في المعالجة المعرفية ترتبط بالتفكير المنطقي في الشق الأيسر من المخ اليسرى، وبالحدس في الشق الأيمن.

عوامل الدافعية المؤثرة في الابتكار:

هناك عوامل متعددة – على مستوى الفرد – مرتبطة بالدافعية، تم تحديدها على أنها محفزات للابتكار والإبداع، وهي باختصار على النحو الآتي:

- **الدافعية الداخلية في مقابل الدافعية الخارجية:** تعتبر الدافعية الداخلية محرك أساسي للإبداع، بينما أدوات الدافعية الخارجية مثل المكافآت والتقييمات لها إثر عكسي على الدافعية للإبداع، لأنها فيما يبدو تصرف الانتباه عن التجريب إلى اتباع القواعد وأساليب معينة لأداء المهمة.
- **الميل للتحدي:** تولد المهام مفتوحة النهاية والغير محددة إبداعا أكبر من الأعمال المحددة. إذ يستجيب الأفراد بشكل إيجابي في الأعمال التي تتسم بالتحدي وتحتاج إلى حلول جديدة. ويبدو من الواضح أنه لا يوجد أفراد يفتقرون إلى الإبداع، ولكن هناك مؤسسات لها تأثير يضعف ميل الأفراد للإبداع والابتكار.
- **المهارات والمعرفة:** يتأثر الابتكار بمهارات معينة، كالمهارات الفنية والتجريب والموهبة، إلخ...ولهذه المهارات تأثير إيجابي وكذلك سلبي. فمن الناحية الإيجابية تؤدي المعرفة إلى تحسين فرص الابتكار والتوصل إلى فكرة جديدة. أما من الناحية السلبية قد تؤدي لمهارات المتخصصة إلى تضييق منظور الابتكار والإبداع، ويؤدي بالتالي إلى حالة من الثبات واتباع أساليب محددة.

العوامل المعرفية التي تؤثر في الابتكار:

وهي تتمثل في مختلف القدرات الابداعية و المعرفية السابق الاشارة اليها في الفصل الاول والثالث.

ب- الهيكل التنظيمي وثقافة الابتكار:

هناك اتفاق بين الباحثين على أن الابتكار يؤثر على العمليات الاجتماعية حيث يزدهر الابتكار في الهياكل العضوية ويقل كثيراً في الهياكل الميكانيكية:

*انظر الجدول الآتي:

الهياكل العضوية الميسرة الابتكار	الهياكل الميكانيكية المعوقة للابتكار
• التحرر من القواعد. • المشاركة وعدم الرسمية. • تعدد وجهات النظر والاهتمام بها. • اتصال وجهاً لوجه. • فرق عمل متنوعة. • التأكيد على التفاعل الإبداعي والأهداف. • الاهتمام بالبيئة والأفكار الخارجية. • المرونة وتلبية الاحتياجات المتغيرة. • غير هرمية. • انسياب المعلومات لأسفل وأعلى.	بيروقراطية. قواعد كثيرة وإجراءات. سلسلة طويلة لاتخاذ القرار. بطء التواصل عبر الرسائل المكتوبة. انفصال بين الأقسام والتخصصات الوظيفية. حرية محدودة للتصرف. الاهتمام بالتقرير الرسمي. الالتزام بنظم محددة. هرمية. انسياب المعلومات لأعلى انسياب التوجهات لأسفل.

ويزداد الابتكار مع استخدام هياكل تتميز بمشاركة مرتفعة (مستوى أداء مرتفع والالتزام بالعمل). ولذلك من المهم صنع هياكل وأنظمة تعمل على تفعيل القدرات

الابداعية للأفراد، من خلال دعم القيادة وبث روح الالتزام ومنح الحرية في تولي المسؤلية الإبداعية. ومن شأن توافر مناخ ثقافة الابتكار أن يحقق مناخا يتسم بالطاقة والحماس ويعمل على تحقيق منتجات إبداعية.

وهناك معوقات نفسية واجتماعية تعوق المبادرة وبالتالي الابتكار، ومن هذه المعوقات:

- ضعف الثقة في القدرة على التطوير والإبداع.
- تقبل التقليد والتعميم.
- التفكير بنمط وجود حل واحد صحيح.
- الضغط نحو المجاراة.
- المجاراة والخوف من الاتهام بالغباء.

وهناك عدد من الأفعال يمكن القيام بها لتفعيل الهيكل التنظيمي وزيادة مستوى المشاركة والمساهمة في الإبداع منها:

1- ترسيخ حدود ذات معنى للأفعال:

لجعل الأفراد مبدعين ومجددين يجب إلمامهم بأجندة الابتكار ومعرفة ما أنجزوه (مؤشرات الإنجاز). وتحدد المؤسسات الناجحة الأفعال من خلال التحديد الواضح لمجال الفعل والأولويات ومستوى المسؤلية والتفويض الممنوح لبلوغ كل هدف. ويمكن أن يحدث ذلك من خلال عبارات الرسالة والرؤية، فالعبارات جيدة الصياغة تنشط الطاقة في حين أن الصياغة الرديئة مدعاة للضعف والسخرية والاستياء.

2- تعريف واضح للمخاطرة: يحتاج العاملون إلى معرفة مستوى المخاطر التي يمكنهم مواجهتها بأمان، فمثلا: يحتاج العاملون لمعرفة المدة التي يقضونها في العمل مع مشروعاتهم المفضلة، وحجم الجهد الواجب بذله لإتمام العمل على

أكمل وجه. ويحتاجون أيضاً إلى معرفة الجزاءات المتوقعة في حالة الفشل في التعامل مع المخاطرة.

يعمل الفهم الواضح للمخاطرة على تحديد أوضح لأولوية الأفعال الإبداعية، وبدون معرفة مجالات المخاطرة داخل المؤسسة قد يحاول الأفراد الابتكار أو الاشتراك في أنظمة تخرج عن الإطار المرغوب.

3- **الاندماج** : لا يحدث الاندماج من تلقاء نفسه، إنما يجب على المؤسسات توفير أساليب لتحقيقه. ويتطلب الاندماج التشجيع وبنية تحتية. لذا يجب تصميم المؤسسة، بحيث يتوافر بها بيئة مادية تزيد من التفاعل بين التخصصات. وكذلك من آليات تشجيع الاندماج والتوجه نحو الابتكار الجوائز والاعتراف وتكوين حلقات للجودة، كلها تعمل على إثارة الابتكار.

4- **القابلية للمساءلة (أو المحاسبة):** يجب تحديد المسؤليات والاختصاصات، لأن غياب التحكم وعدم القابلية للمساءلة ينجم عنهما حالة من الفوضى. ولذلك بمجرد استخدام عمليات التشغيل جديدة يجب تقديم أشكال جديدة من التوجيه السلوكي مع إعادة تحديد للمسئولية. وتعريف العاملين بالحدود المسموح بها للتصرف الإبداعي ومستوى المسئولية والصلاحيات المتاحة.

5- **التوجه نحو الفعل وليس البيروقراطية:** لتيسير مناخ ييسر من الإبداع يجب على المؤسسات تجنب البيروقراطية والتي لها أثر عكسي على الابتكار والإبداع. هذه البيروقراطية المتمثلة في طول الإجراءات المكتبية للموافقة والاعتمادات. ومن المؤكد أن غالباً ما يتوافر لدي العاملين قدرات ومهارات الإبداع، ولكن المعوق الأساسي العمليات والهياكل التنظيمية التي لا تستجيب على نحو ييسر من الابتكار والإبداع.

ج- القيادة وثقافة الابتكار

من مهام القادة غرس ثقافة وتوفير مناخ ييسر الابتكار في كل المستويات. ورغم أهمية القيادة إلا أن القادة وحدهم لا يمكنهم غرس ثقافة التحسين والابتكار. حيث تتطلب ثقافة الابتكار مشاركة معظم العاملين. وهذا يستلزم نشر رسالة الابتكار في كل أنحاء المؤسسة. ومن إحدي الطرق تعيين وتدريب قادة للابتكار مسئولين عن التشجيع المستمر داخل المؤسسة.

ولبناء ثقافة ناجحة ومستديمة للابتكار يحتاج القادة لإنجاز مهمتين:

1- الحساسية التامة للبيئة المحيطة والوعي التام بتأثيرهم فيها، هذه الحساسية تجعلهم يقدمون المنظور الإنساني في المهمة التي يقومون بها.

2- التقبل والتعامل مع الغموض. لايحدث الابتكار بدون غموض. ولا شك أن المؤسسات والأفراد غير القادرين على تحمل الغموض في بيئة العمل ينشغلون بمهام روتينية. ذلك لأن تحمل الغموض يسمح بحيز من المخاطرة واكتشاف حلول بديلة، والقادة الأكثر نجاحاً لديهم قدرة كبيرة على تحمل الغموض، مما يمكنهم من إدارة وحل المشكلات وترجمة الصراعات والتوترات إلى حالة من الإثارة ودرجة عالية من الالتزام والأداء المتميز.

وهناك خصائص تميز المؤسسات مرتفعة الابتكار عن المؤسسات الأقل ابتكاراً:

1- تلتزم القيادة العليا بدعم الابتكار مادياً وعاطفياً ودفع عملية الابتكار من خلال القادة والمؤيدين.

2- قيام الإدارة العليا بتقييمات واقعية ودقيقة للأسواق من أجل التخطيط للابتكار. ومن الملاحظ أن المؤسسات المجددة أكثر اتصالاً بعملائها وقادرة على تقييم توقعاتهم واحتياجاتهم الضرورية، وذلك في كافة مستويات المؤسسة.

3- إهنمام الإدارة العليا بأن المنهجية المتبعة في الابتكار تقوم على عملية مسح دقيق للواقع قبل التنفيذ الحقيقي.

وفي ضوء ما سبق فإن الإدارة العليا تؤدي دوراً مهماً في تحسين الابتكار أو إعاقته. وإذا قامت الإدارة العليا بكل الإجراءات والممارسات السابقة فإنها تعزز فعالية مناخ يؤدي إلى الابتكار. ومن الملاحظ أنه لا يكفي اتباع أسلوب واحد أو أساليب قليلة، لأن مناخ الابتكار يتم صنعه من خلال عناصر متعددة.

وإذا كانت المكافآت غير داعمة للابتكار، حيث تمنح للأداء الدقيق في عمليات روتينية فمن المحتمل أن يستجيب العاملون بالحذر والتردد عندما يحاولون الابتكار، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة لا تصنع المناخ بالأقوال وإنما بأفعالها، من خلال أفعال واضحة من حين لأخر. وعندما يرى العاملون الأشياء من حولهم والأشياء الدافعة للابتكار يبدأون في الابتكار ويتبنون قيم الابتكار. ومن الجلي أن المنظمات المجددة تتسم بتكامل كل أنظمة المؤسسة من أجل الابتكار والابداع (التعيين والتدريب والتدعيم والحوافز وأولويات التشغيل والموارد المتاحة).

الرسالة وثقافة الابتكار:

لكل مؤسسة رسالة معلنة إذا تم صياغتها بدقة فإنها تحقق ثلاث مزايا:

1- تقدم عبارات الرسالة إشارات واضحة تعمل على توجيه السلوكيات واتخاذ القرار.
2- تعبر العبارات عن القيم ومعايير المؤسسة، والتي تساعد العاملين على تفسير الأمور الغامضة.
3- تساهم العبارات في تحسين أداء المؤسسة بإثارة الدافعية وبث مشاعر الالتزام.

ويشير البعض إلى أن الصياغة الفعالة للرسالة تتكون من أربعة مبادئ موجهة لتصبح رسالة حياة:

1- اجعلها عبارة ملزمة وتجنب التفاصيل المملة والوصف الروتيني.
2- استخدام التواصل الفعال والتنفيذ الجيد.

3- اصنع علاقة قوية بين الفلسفة والنسق الذي يحكم السلوك.

4- تنطوي الرسالة على تشجيع الابتكار المستمر.

خامسا :المعايير الثقافية الدافعة للابتكار

هناك مجموعة من المعايير الثقافية المهمة واللازمة لدفع وتنفيذ الابتكار والإبداع، ونعرض لها فيما يلي:

1- المعايير المحفزة للإبداع:

❖ **الحرية والمخاطرة:** إلى أي درجة يتمتع الأفراد بصلاحيات في تحديد وتنفيذ عملهم.

- الحرية في التجريب.
- تحدي الوضع الراهن.
- الاعتقاد بأن الابتكار جزء من العمل.
- الحرية في المحاولة وحتى لو أدى إلى الفشل.
- تقبل الأخطاء.
- السماح بمناقشة الأفكار
- عدم العقاب على الأخطاء.

❖ **الدينامية والتوجه نحو المستقبل:** إلى أي مدى تتسم المؤسسة بالنشاط والتطلع إلى الأمام:

- نسيان الماضي الأليم.
- الدفع للتحسين.
- اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
- اتجاهات إيجابية نحو البيئة.
- تفعيل قدرات الأفراد.

- التأكيد على الكيف وليس الكم.

❖ **التوجه إلى الخارج:** إلى أي مدى تتسم المؤسسة بالحساسية للمستهلكين والبيئة الخارجية:

- تبني منظور المستهلكين.
- بناء علاقة مع الأطراف الخارجية (الموزعين – الموردين)

❖ **الثقة والانفتاح:** إلى أي مدى يشعر العاملون بالأمان في العلاقات العامة وفي ظل درجة عالية من الثقة تبرز الأفكار الجديدة على السطح بسهولة:

- الصفات الأساسية
- التواصل الفعال.
- الإنصات الفعال.
- تشجيع التفكير الجانبي.
- الأمانة العقلية.

❖ **المحاجاة:** إلى أي مدى يشعر العاملون بالحرية في مناقشة القضايا، وإلى أي مدى تعبر الأقليات عن وجهات نظرها بسهولة ويتم الاستماع إليها بعقل منفتح:

- توقع وتقبل الاختلاف
- تقبل النقد
- عدم التعصب

❖ **التفاعل بين الوظائف** cross functional: إلى أي مدى هناك تيسير وتشجيع للتفاعل بين الوظائف:

- تدوير العمل
- العمل بروح الفريق
- إدارة الاعتمادية المتبادلة
- المرونة في الأعمال والميزانيات وغيرها.

❖ **القصص والأساطير:** إلى أي مدى هناك اهتمام بجمع قصص الجناح والاحتفاء بها:

- الرمزية والفعل symbolism
- بناء القصص والأساطير ونشرها

سادسا: المعايير الثقافية الدافعة إلى التنفيذ

❖ **التحدي والاصرار على الفعل:** إلى أي مدى ينهمك العاملون في تنفيذ العمليات اليومية:

- عدم التركيز الوسواسي على الدقة
- التأكيد على النتائج
- الاهتمام بإنجاز العمل
- توقع وتقدير قيمة العمل بجد
- التطلع إلى إتمام العمل
- الحد من البيروقراطية

❖ **التزام وانهماك القيادة:**إلى أي مدى يظهر القادة التزاماً حقيقياً أفعالاً لا أقوال:

- التزام الإدارة العليا
- الأفعال وليست الأقوال
- وضوح الالتزام في الرسالة والرؤية

❖ **الجوائز والمكافآت:** طريقة الاهتمام بخبرات النجاح والفشل:

- الاهتمام بالأفكار
- اهتمام الإدارة العليا والدعم الممنوح منها
- احترام الأفكار الأولية
- الاحتفال بالإنجاز
- تنفيذ المقترحات

- التشجيع

❖ **الموارد** (الوقت المتاح للابتكار والتدريب- حجم الوقت الممنوح والتدريب المتاح من أجل تيسير مهمة العاملين في تقديم أفكار جديدة والطريقة التي تتم بها تلقي ومعالجة الأفكار):

- توافر الموارد وميزانية
- الوقت
- الفرص
- الأدوات
- البنية التحتية كالغرف والأدوات...إلخ
- التدريب المستمر في التفكير والابداع
- تشجيع تطور المهارات

❖ **التوحد مع المؤسسة:** إلى أي مدى يتوحد العاملون مع المؤسسة وفلسفتها ومنتجاتها وعملائها:

- الشعور بالفخر
- الاحساس بالملكية
- الرؤية المتبناه والاتجاه الشائع
- التوصل لاجماع
- الاحترام والثقة المتبادلة
- الاهتمام بالمنظة ككل

❖ **الهيكل التنظيمي:** الاستقلالية والمرونة: إلى أي مدى يساعد هيكل المؤسسة وييسر أنشطة الابتكار:

- مسؤلية المستويات الدنيا على صنع قرار
- اللامركزية

- حرية العمل
- توقع العمل
- الاعتقاد في قدرة الأفراد على التأثير
- التفويض
- اتخاذ القرار بسرعة ومرونة
- حد أدنى من البيروقراطية

ويؤكد العلماء علي اهمية الثقافه، فعلي سبيل المثال قدم برنز وستوكر Burns & Stalker (1961) فكرة الهياكل العضوية في مقابل الهياكل الميكانيكية. ولكى نيسر من عملية الابتكار يجب الإهتمام ببيئة العمل بشكل متزامن، ويعتقد البعض أن الابتكار يعتمد على تطوير وصيانة سياق ملائم للابتكار.

يميز البعض بين الثقافات والمناخات المصاحب للابتكار والأخرى المعوقة للابتكار. وقد تبين أن العامل الرئيسي المميز بين المؤسسات الأكثر ابتكاراً والأقل ابتكاراً هو قدرة الادارة علي صنع الإحساس بالجماعة community في بيئة العمل. فالمؤسسات الاكثر ابتكاراً تسلك وكأنها جماعات، بينما المؤسسات الأقل ابتكاراً تسلك وكأنها أقسام بيروقراطية تقليدية. ويقترح الباحثون أساليب إدارية من شأنها أن تخلق جماعات موجهة نحو الهدف.

1- **الأستقلال المتوازن:** وهو التحكم في وسائل العمل وكذلك في أهدافة وهناك نوعان من الإستقلالية: استقلالية استراتيجية، وهي الحرية الممنوحة للعامل لتحديد جدول الأعمال. وإستراتيجية إجرائية، حيث تقوم الإدارة بتحديد الهدف لكي يتم تفويض العامل في أتخاذ الإجراءات اللازمة.

تشجع الإستقلالية الإجرائية على روح المغامرة. ويبدو أن المؤسسات الآكثر ابتكاراً تتبع الإستقلالية الإجرائية او تجعل الأستقلالية الإستراتيجية فى نطاق

الإدارة العليا، إذ تحدد الإدارة العليا الأهداف النهائية الواجب تحقيقها مع توفير الحرية لجعل الأفراد مبدعين فى طرق أنجاز الأهداف. بينما يصاحب الإستقلال الإستراتيجي درجة مرتفعة من الإلتزام بأهداف المؤسسة، ويؤدى الى درجة عالية من الحرية في تحقيق الأهداف، وبالتالى تقل فرص الابتكار نتيجة غياب الإرشادات والتوجيهات وعدم تركيز الجهد.

ومن جهة أخرى يؤدي توافر قدر ضئيل من الاستقلالية الإجرائية الى حالة من انعدام التوازن، لأن خطة الطريق تصبح متجمدة، ويؤدي التحكم المفرط من قبل الإدارة الي مناخ بيروقراطى جدا. ولذلك فإن الأفضل التوازن بين كلا النوعين من الإستقلالية.

2- **الإعتراف الشخصي**[1] من المهم مكافئة الأفراد على إنجازاتهم فى المؤسسة، وهو ما يعرف بالإعتراف. والمكافأت قد تكون خارجية أو داخلية. المكافأت الخارجية: مثل زيادة الراتب- الحوافز- الأسهم، اما المكافأت الداخلية فهي التى تعتمد على الشعور الداخلى بالإنجاز، كشهادات الشكر ورضى زملاء العمل والمديح. ويبدو أن المؤسسات المجدده تعتمد بشدة على المكافآت الداخلية الشخصية للأفراد والجماعات بينما المؤسسات الأقل ابتكاراً تميل الى استخدام أكثر للحوافز الخارجية. ويبدو أن ادارة الأفراد من خلال رغباتهم الداخليه يؤدى إلى أفعال وأفكار أكثر إبداعيه. ومع ذلك فإن وفرة الحوافز الخارجية فى المستويات الأدنى بجعل الأفراد أكثر رضا عن أجورهم.

وفى ظل توافر الأجور المناسبة يبدو أن الابتكار يتطلب تقدير مرتفع للذات، وليس المكافأت المالية الخارجية. ويبدو أن المكافأت الخارجية غالبا لا تؤدى إلا إلى الطاعة المؤقتة. ولا شك أن المكافآت الخارجية تنشط المنافسة، وتؤدى الى

---

[1] recognition

خلل فى العلاقات داخل بيئة العمل ويقل الإنفتاح والتعلم والميل للمخاطره وتحد بشدة من الإهتمام بذات العمل. إذن من شأن المكافآت الخارجية أن تثير طاقة الأفراد نحو الحصول على المكافأت الخارجية وليس نحو إطلاق طاقتهم الإبداعية

3- **نظام اجتماعى تقني متكامل:** يبدو أن المؤسسات الأكثر إبداعا تهتم بشكل متوازن بالجانب التقنى والجاتب الإجتماعى من المؤسسة. فهى لا ترعى فقط القدرات والخبرات الفنية، ولكنها تنمي العلاقات الإنسانية.

ويتطلب تماسك الجماعة الإهتمام بعملية التعيين لضمان المواءمة الإجتماعية بعد الخبرة الفنية ودمج الأفراد الجدد من خلال برنامج للتنشئة التنظيمية. ومن جهة اخرى تهتم المؤسسات الأقل ابتكاراً بالأهداف الفردية العدوانية، حيث تميل إلى تكوين مناخ يتسم بالإستقلالية. بينما المؤسسات المجددة تميل الى تكوين مناخ يتسم بالتعاون .

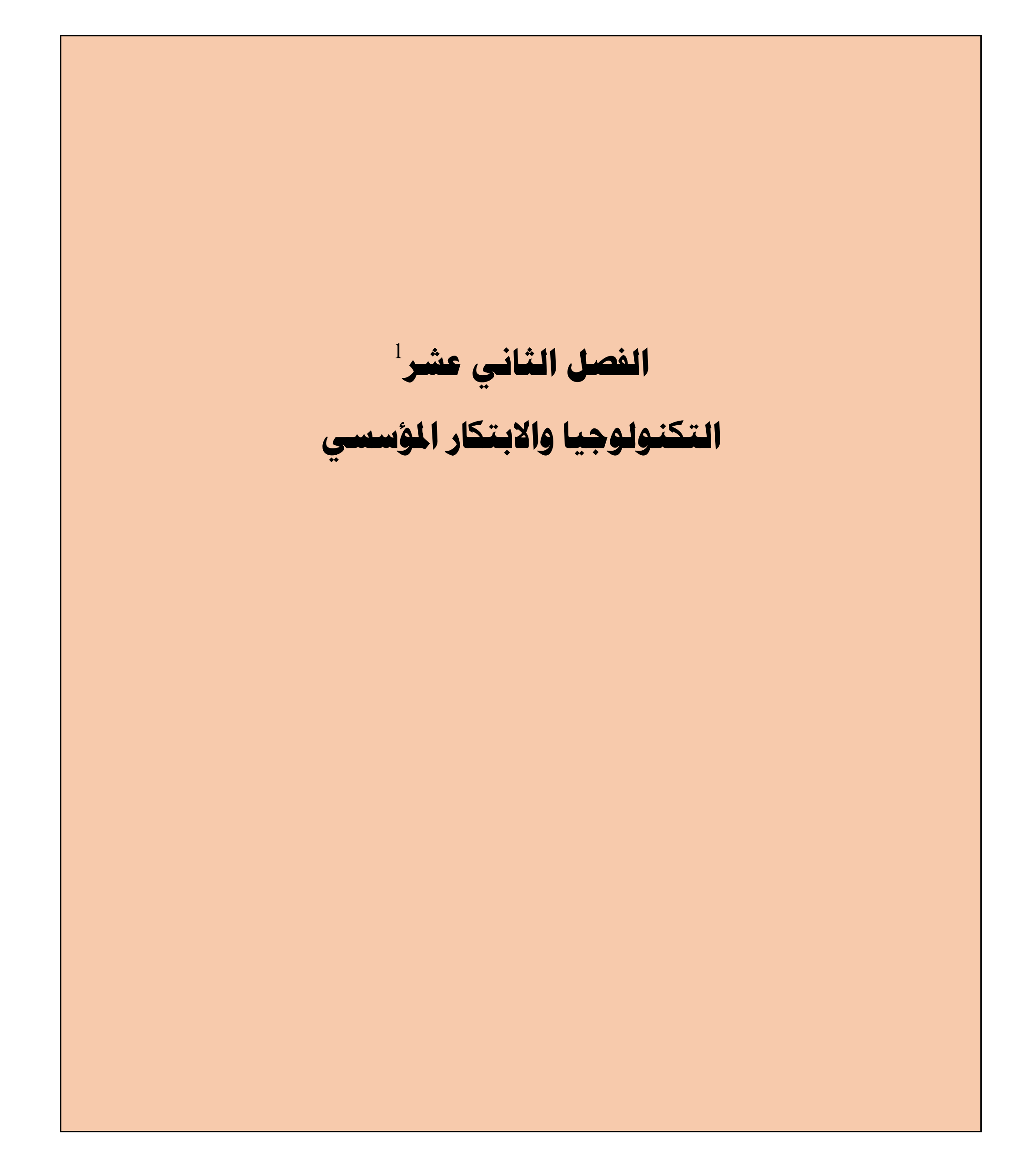
4- **توازن اعباء العمل:** تضع المؤسسات الأكثر ابتكاراً توقعات وأهداف يدركها العاملون على أنها منطقية ولا تمثل أعباء متزايدة عليهم. فالإنشغال بأعباء متعددة وكثيرة يبدد الجهد ويجعل الأفراد ينتقلون بشكل مسرع من مشروع لآخر. وفى هذه الظروف تتزايد ضغوط الوقت، والتى تحد بشده من امكانيات الابتكار.

خاتمة

يختص هذا الفصل بعرض عناصر الثقافة المميزة للمؤسسات مرتفعة الابتكار، وتناول بالتعريف والتمييز بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ليمهد الطريق نحو تحسين طرق ادارة ثقافة الابتكار داخل مؤسسات العمل.

وبصفة عامة، يتطلب الابتكار من المؤسسات التميز في مجالين مهمين. المجال الأول: اساليب الابتكار الصلبة Hard حيث يجب على المؤسسات أن توفر هياكل تنظيمية ملائمة للابتكار وأنظمة للاثابة وأهداف كمية ونظم واجراءات واضحة

لعمليات الابتكار وكذلك عليها أن توفر بنية تحتية وموارد مادية ومالية تعزز سلوكيات الابتكار. أما المجال الثاني أساليب الابتكار ناعمة Soft حيث يجب اتباع اساليب ادارية فاعلة لكافة المكونات الصلبة للابتكار، ومن هذه الاساليب الناعمة ادارة الثقافة والمناخ اللذان يعملان على صنع توجه نحو الابتكار واثارة سلوكيات عمل ايجابية لدى العاملين. ولذلك يتطلب الجانب الناعم من عملية الابتكار ادارة فاعلة تتميز بالحساسية للتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل.وتتحمل مسئوليتها في وضع خطة مفعلة ومعلنة للابتكار وتعزز السلوكيات المتسقة مع هذه الخطة. وينتهي الفصل بعرض للمعايير الثقافية الدافعة للابتكار والمعايير الدافعة للفعل والانجاز.



الفصل الثاني عشر[1]

التكنولوجيا والابتكار المؤسسي

[1] – اعداد د.نبوية شاهين ، أستاذ علم لنفس المعرفي والإبداع المساعد بقسم علم النفس – آداب القاهرة

الفصل الثاني عشر
التكنولوجيا والابتكار المؤسسي

هذا الفصل :

يعرض الفصل الراهن للجانب الثاني من خصائص المؤسسة، وهو ما يتصل بالتكنولوجيا ودورها في تحديد حجم الإبداع المؤسسي. فيعرض الفصل لتعريف التكنولوجيا وأهم خصائصها ، ودورها في إحداث التغيير في المجتمعات كنتيجة للإبداعات التكنولوجية. ثم يتناول دورة حياة التكنولوجيا ، والتي تمثل مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدم في علم الإدارة،التي تهدف إلى تحديد دورة حياة كل منتج أو ابتكار جديد. وكما يتناول الفصل بالعرض أيضا علاقة الإبداع بالتكنولوجيا ، وما يسمى بتكنولوجيا التنبؤ ، ثم يعرج لتوضيح خارطة طريق التكولوجيا ، وينتهي باستعراض حماية الملكية الفكرية،واستراتيجيات براءات الاختراع. وبالتالي فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على :

- التعرف على طبيعة التكنولوجيا وخصائصها.
- التعرف على مراحل دورة حياة التكنولوجيا والاستراتيجيات المرتبطة بها.
- تنفيد علاقة الإبداع والابتكار بالتكنولوجيا
- التعرف على آثار التكنولوجيا والاستثمار التكنولوجي.
- فهم استراتيجيات حماية التكنولوجيا.

الفصل الثاني عشر
التكنولوجيا والابتكار المؤسسي

مدخل لمفهوم التكنولوجيا

كان للإبداع التكنولوجي أثار عميقة في إحداث تغيرات في مجتمعاتنا الحديثة ، فجميع وسائل الراحة في حياتنا الحديثة تعتمد في المقام الأول على الابتكارات التكنولوجية. وأصبح لدينا علاجات لأمراض كانت لفترة طويلة غير قابلة للشفاء. فالتكنولوجيا لا تؤثر على عالم المستهلك ، ولكنها تؤثر أيضا و بشكل أساسي في تنظيم الأعمال من خلال إجراء تغيير في الطريقة التي يتم بها إنجاز هذه الأعمال . وتسهم الابتكارات الجذرية[1] إسهاما رئيسيا في إحداث التوازن التنافسي وإعادة تحديد دور المنافسة. فمن الصعب التقليل من أهمية دور التكنولوجيا في التقدم البشري والاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

تعددت وتنوعت **تعريفات التكنولوجيا**، فالتكنولوجيا مركب قوامه الآلات والمعرفة، وتشمل جميع أنواع الآلات والمباني، أما المعرفة فتشمل جميع المبادئ والمناهج والعلوم والمهارات، وبذلك يمكن القول بأن التكنولوجيا هي: مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والأدوات التي يستخدمها الإنسان للسيطرة على البيئة المحيطة به وتسخير تلك المعارف والأدوات للإنتاج والتطوير.

فالتّكنولوجياعملية شاملة تقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظّم في ميادين عدّة؛ لتحقيق أغراضٍ ذات قيمة عمليّة للمجتمع. وتعرّف التكنولوجيا بأنّها الاستخدام الأمثل للمعرفة العلميّة، وتطبيقاتها، وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيّته. كلمة تكنولوجيا اصلها كلمة اغريقية قديمة مشتقة من كلمتين هما: techno وتعني المهارة الفنية ، وكلمة Logy وتعني علم، أي أن كلمة تكنولوجيا تعني تنظيم المهارة الفنية.

---

[1] Radical innovation

يرى آخرون أن الجزء الأول من الكلمة مشتقة من كلمة Technique الانجليزية الأصل بمعنى التقنية أو الأداء التطبيقي، ومن هنا فإن التكنولوجيا هي علم التقنية أو علم الأداء التطبيقي، وتفيد القواميس الإنجليزية بأن معنى التكنولوجيا هو: المعالجة النظامية للفن، أو جميع الوسائل التي تستخدم لإنتاج الأشياء الضرورية لراحة الإنسان، واستمرارية وجوده، وتتعدد تعريفات هذا المصطلح منها : أنها التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو معرفة منظمة من أجل أغراض علمية، وأنها التنظيم الفعال لخبرة الإنسان من خلال وسائل منطقية ذات كفاءة عالية، وتوجيه القوى الكامنة في البيئة المحيطة.

ظهر مفهوم التكنولوجيا بمعناه العلمي الدقيق في القرن العشرين ، وارتبط هذا المفهوم عند عدد كبير من الناس بإن التكنولوجيا هي الأجهزة والأدوات فقط ، وبالتالي ارتبطت التكنولوجيا لديهم بمنتجاتها، واعتبرت التكنولوجيا كنواتج[1] فقط.إلا أن النظرة إلى التكنولوجيا كعمليات فتعتمد على التطبيق المنظم للمفاهيم الحديثة والحقائق ونظريات العلوم المختلفة ، وبذلك لا يقتصر مفهوم التكنولوجيا على الآلات والأجهزة فقط بل يشمل العمليات.

وبذلك فان **للتكنولوجيا ثلاثة معان:-**

1. ***التكنولوجيا كعمليات***[2]: وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية.
2. ***التكنولوجيا كنواتج***[3]: وتعني الأدوات، والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
3. ***التكنولوجيا كعملية ونواتج معا*** : وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معا، مثل تقنيات الحاسوب.

[1] products
[2] Processes
[3] Products

والخلاصة ، أن التكنولوجيا هي محصلة التفاعل بين الإنسان والمواد والأدوات، وإن مجرد وجود الآلة لا يعني وجود التكنولوجيا، ولكن عملية استخدام الآلة أو تصنيع المواد من قبل الإنسان هي بداية عملية التكنولوجيا.

خصائص التكنولوجيا :

توصف التكنولوجيا بعدة خصائص منها أنها:

1- علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته .
2- علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة .
3- عملية تمس حياة الناس .
4- عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات .
5- عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة .
6- عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات .
7- عملية نظامية تعتني بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام من نظام .
8- عملية هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات .
9- متطورة ذاتيًا تستمر دائمًا في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين .

دورة حياة التكنولوجيا[1]

هي مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدم في علم الإدارة، والهدف منها تحديد دورة حياة كل منتج أو ابتكار جديد ، فاللابتكارات الحديثة دورة حياة تطول وتقصر فهي معرضة للتقادم لاعتبارات كثيرة منها على سبيل المثال ظهور احتياجات جديدة في السوق . فقد أدى التطور التكنولوجي السريع إلى ظهور واختفاء التقنيات وقصر دورة حياتها ، مما يفرض على المؤسسات وضع برامج تطوير لتفادى تقادم هذه التقنيات.

[1] Technology life cycle

فكلما كان معدل التغير التكنولوجي سريعا كانت دورة حياة هذه التكنولوجيا أو السلعة القائمة على هذه التكنولوجيا قصيرة للغاية ، أما السلع المبنية على أساس تكنولوجي مستقر نسبيا فإن دورة حياتها عادة ما تكون طويلة.

وتهتم دورة حياة التكنولوجيا بالوقت وتكاليف التطوير، والخط الزمني لتغطية واسترداد التكاليف. كذلك تُعنى بالطرق التي تجعل التكنولوجيا تحقق الأرباح التي تتناسب مع التكاليف وحجم المخاطر التي تنطوي عليها. علاوة على ذلك، قد توفر الحماية من خلال براءات الإختراع والعلامات التجارية التي تسعى إلى تمديد طول الدورة وتحقيق أقصى قدر من الأرباح من ذلك .

وتشبه دورة حياة التكنولوجيا إلى حد كبير دورة حياة الإنسان ، إذ أن كل إنسان له بداية ونهاية وليس شرطا ان يمر الانسان بجميع هذه المراحل ولا يوجد إنسان يحيا إلى الأبد، حيث يمكن ان يموت الانسان في مرحلة الطفولة أو في مرحلة الشباب وهكذا التكنولوجيا .

يمكن النظر إلى دورة حياة التكنولوجيا على أنها تتألف من أربع مراحل تظهر علي شكل منحي حرف S باللغة الانجليزية، وهذه المراحل هي :

1- **مرحلة البحث والتطوير (R&D)** Research & Development: تمثل هذه المرحلة ولادة منتج جديد وتعرف بمرحلة الابتكار، تعتمد على الأنشطة البحثية في المختبرات. حيث يشير الحرفان R&D إلى العمل الإبداعي الخلاق القائم على أسس منهجية لإثراء المعرفة عند الإنسان وثقافته ومجتمعه ، واستخدام هذا المخزون للتوصل إلى تطبيقات جديدة . ويقوم على البحث والتطوير وحدات أومراكز تحمل نفس الاسم ، وهي تشير عادة إلى االتوجه المستقبلي بعيد المدى في العلم والتكنولوجيا ،وعادة ما يتم تقييم نشاط وفعالية وحدات ومراكز R&D بعد براءات الاختراع والأبحاث المحكمة المنشورة سنويا. البحث والتطوير هو عمليّة مستمرةٌ من قبل فريقٍ مختصٍ بهذا العمل؛

فهو شكلٌ من أشكال العمل الإبداعيّ في شتى المجالات المعرفية والعلمية والتِقنية والبحثيّة والتَطويريّة، ويهدف إلى تحسين مستوى الفِكر والإبداع والإنتاج بكافة صوره من أجل استخدام هذه المعرفة في التطبيقات العمليّة التي تعود بالنفع على الأفراد والمجتمعات والمؤسّسات. ويأخذ البحث والتطوير أفكارًا وطُرقًا مختلفة حسب الهيئة أو المؤسّسة التي تقوم بهذا الأمر؛ فكلّما زاد حجم المؤسسة ورأس مالها زاد التحدي الواقع عليها، وبالتالي أولت البحث والتطوير أهمية كبيرةً؛ فتُخصّص له جزءًا من ميزانيّتها وتجعله قسمًا مستقلًا بذاته وبطاقمه؛ من أجل تحقيق أفضل النتائج.

طُرق البحث والتَطوير:

البحث والتَطوير عمليّتان في آنٍ واحدٍ متزامنتان أحيانًا ومتتاليتان أحيانًا أخرى بحسب الفكرة المطروحة للبحث أو للتطوير.

أولا: **طرق البحث:** تتمثل في عنصرين أساسيين هما:

- **البحث الأساسي** وهو عمليّة جمع المعلومات ومعارف تتعلق بظواهر وأحداث تمت ملاحظتها دون تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا ، وبذلك فإن البحوث الأساسية تعمل على تحليل الخصائص ، المكونات ، العلاقات ، الفرضيات واختبارها بالإضافة إلى النظريات والقوانين .
- **البحث التَطبيقيّ:** هو عمليّة الاستفادة من البحث الأساسيّ، وإضافة أي شيءٍ جدّ في مجال الفِكرة التي تم بحثُها، ومن ثَمّ تطبيقها عمليًّا من أجل إيجاد حلول تسمح بالوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ثانيا: طرق التَطوير: هي عملية إدخال الإضافات والتَعديلات والتحسينات على مُنتجٍ ما سواءً أكان فِكريًّا أم صناعيًّا أم اقتصاديًّا، وتنفيذها على وجه السُرعة من خلال عدة طُرق: استخدام ما تم إنجازه في البحث الأساسي والتَطبيقي من أفكار

ونماذج ، وتحويلها إلى أمرٍ واقعِ. إعادة النَظر في الفرضيّات التي يتم العمل بها، ومن ثَمّ تعديلها أو إضافة أو حذف لجزءٍ منها حسب الحاجة، ثم إعادة صياغة الفرضيّة الجديدة للعمل. وضع القوانين والصِيغ والآلية التي تضمن تنفيذ العمل أو الفِكرة بحيث تُحقق شروط الجودة والرِبح والكفاءة وخدمة المجتمع. ويسمح التطوير بالتطبيق الفعلي لنتائج البحث التطبيقي وبنهاية هذه المرحلة تزول معظم الشكوك المتعلقة بالتقنية. ومايميز البحث التطبيقي عن التطوير هو أن البحث التطبيقي يتعلق باكتشاف مختلف المسارات الممكنة من أجل حل المشكلات ، أما التطوير فيتبع مسارا تقنيا قابلا للتحقق حيث يهدف إلى تصميم لمنتج جديد أو عملية إنتاج .

وتعد مخرجات البحث والتطوير مدخلات للإبداع التكنولوجي ، ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع التريجي أو التراكمي و الذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات و طرائق الإنتاج. أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات و طرائق الإنتاج على أسس جديدة و مختلفة تماما.

2- **المرحلة الثانية**، وتركز على الاستفادة من البحوث العامة لتلبية احتياجات السوق: وتمثل هذه المرحلة وصف وتسويق التكنولوجيا الجديدة . فاستثمار التكنولوجيا وزيادة الفوائد الاقتصادية المترتبة عليها يكون مترتبا على حجم الاستفادة من المعارف الجديدة.
3- **المرحلة الثالثة:** تتميز بزيادة الالتزام بالتكنولوجيا وفك رموز استراتيجيات الاستغلال.وتعتبر هذه نقطة البداية لتسويق التكنولوجيا وذلك من خلال تطوير المنتجات الأولية القابلة للتسويق.

4- **المرحلـة الرابعة :** تصبح التكنولوجيا مفهومة على نطاق واسع ، ويبدأ عديد من المتنافسين في الاستفادة منها لتطوير عروض خاصة بهم . وهذا يمثل علامـة الانتقال أو الوصـول إلـى مرحلـة النضـج التكنولـوجي . اثنـاء هـذه المرحلة يتم استغلال التكنولوجيا إذ تشهد منافسة قوية تصل إلى ذروتها بين العديد من المنافسين الذين يدخلون السوق، ويصبح التحسن الذي حدث في ظل الاستثمارات أقل .

الآن ، وصـلت التكنولوجيـا إلـى ذورة حـدودها الماديـة مـن حيـث الاسـتغلال ولكـن المكاسب التي يمكن تحقيقها عن طريق التكنولوجيا بدأت تتلاشى. بدأت الشركات خلال هذه المرحلة في البحث بنشاط عن البحوث والتكنولوجيا الجديدة من أجل بناء مستوي متقدم من الميزة التنافسية. أن منحنيات ومراحل التكنولوجيا ليست واضـحة فـي الممارسـة أو مـن الناحيـة النظريـة ، فهـي تعـاني مـن مشـكلات مرتبطـة بـالنموذج الخـاص بـدورة حيـاة التكنولوجيـا ، وذلـك لأن لـيس كـل أنـواع التكنولوجيـا تتبـع هـذه الأنماط . وإذا افترضنا حدوث ذلك ليس من الممكن قياس مرحلة واحدة . علاوة على أن الدورة التكنولوجية في مجال الصناعة تكون مركبة ونادرا ما تأخذ مسارا واحدا.

الخلاصـة: يتضـح من خـلال العرض السابق أن لكل إبتكار دورة حياة تصف بداياته ومراحل تطوره منذ إن كان مجرد فكرة جديدة إلى أن تجسد على صوره ما من صور الإبتكار . إن كل إبداع جديد ما هو إلا نتاج إبداع الماضي، حيث أن المنتجات المبتكرة تتم من خلال دورة مألوفة للإبداع . وتعتبر كل دورة إبداع جديد تبدأ بالنمو والنضوج ومن ثم شيوع المنتج المبدع في السوق لها علاقة بالدورة الإبداعية السابقة، حيث أن الدورة الإبداعية الجديدة تكون أعلى من حيث الكفاءة، ويعتبر (S.Cruve) S أداة مهمة في تفسير هذه منحنى الدورة.

ووفقا لهذا المنحني فإن الدورة الإبداعية تبدأ بطيئة وذلك عند إجراء أى أنشطة لإنتاج الأفكار ، على سبيل المثال العصف الذهني ، حيث يوضح أن الإبداع الجديد عندما

يتم إدخاله إلى السوق فأنه يقدم بطبيعة الحال منافع جديدة للمستفيدين وبعده يبدأ الإبداع بالإنتشار بمعدل سريع حتى يصل إلى الإشباع ليبدأ بالتدهور، وهي تمثل نقطة الذروة وفي الغالب يتصاحب مع هذا التدهور ظهور إبداع جديد و دورة إبداعية جديدة و منحنى S جديد .

نذكر في هذا الصدد على سبيل المثال شركة IBM التي إتخذت هدفا يتمثل في تطوير خدمات الإبداع حيث يمكن تحليل حاجات العملاء بإستمرار، و تغييروتطوير أعمالهم على أساس توجهات السوق، وإن إستخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للمؤسسات إبتكار أفكار جديدة والإنتقال نحو منتجات و حلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على المنحنى S.وهذا الأسلوب يمكن أن يساعد أي مؤسسة على فهم التحولات في السوق وإستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها وإنتاج نماذج تنافسية.

كما أن دورة الإبداع ، هي عبارة عن أسلوب علمي لتطوير المنتجات الحالية و التوصل إلى المنتجات المبدعة الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى و إشباع حاجات المستفيدين بشكل أفضل، و هذا الأسلوب هو الأكثر ملاءمة للإتجاهات الحديثة في العلم و التكنولوجيا حيث التطور السريع المطرد في هذين المجالين الحيويين يستلزم أسلوبا علميا أكثر إستقرارا و إستمرارا في خلق و متابعة الأفكار الجديدة و تحويلها إلى منتجات جديدة . وتتألف هذه الدورة من عدة مراحل يعرضها الجدول (1-12)

الدورة الإبداعية
التحدي الإبتكاري : تبدأ دورة حياة أي إبتكار بظهور مشكلة لا يوجد حل معروف لها ، أو بتحديده لهدف يرغب في حقيقه بأفضل طريقة ممكنة . وتعرف هذه المشكلة التي ينبغي حلها بالتحدي الإبتكاري ، فافتقاد الحلول المعروفة وعدم وضوح طريقة لتحقيق الهدف يتطلب إنتاج

أفكار غير مسبوقة توفر فرصة للإبداع. وبمجرد صياغة المشكلة يتم طرحها على المجموعة المكلفة بإيجاد الحل ، وتتكون هذه المجموعة من فريق عمل من الخبراء المتخصصين في مجالات مختلفة.

الإنتاج التعاوني للأفكار: يتطلب الاستجابة إلى التحدي الإبتكاري إنتاج العديد من الأفكار الجديدة والمبدعة التي تتميز بتنوعها الشديد. ويتضح هنا أهمية الإنتاج التعاوني للأفكار ، حيث يسهم كل عضو في مجموعة العمل بأفكاره المتعلقة بح المشكلة بناء على خلفيته العلمية وخبراته العملية . وتدعم هذه العملية مجموعة من الآليات والبرامج منها على سبيل المثال برنامج العصف الذهني ، والمحصلة النهائية لهذه المرحلة صياغة الفكرة الأساسية موضوع الإبتكار

التوليف أو دمج الأفكار: يتطلب في هذه المرحلة الاستعانة بأفكار أخرى معروفة سابقا من مجالات متنوعة ، وتعرف هذه الأفكارالمعروفة مسبقا بالمعرفة التكميلية ، ويصبح هدف هذه المرحلة دمج وتوليف الفكرة الأساسية موضوع الإبتكار مع الأفكار التكميلية لتشكل معا حزمة واحدة ، هي الحزمة الإبتكارية القابلة للتنفيذ.

التقييم العلمي : يتم تقييم حزمة الأفكار الإبتكارية قبل البدء في تنفيذها من قبل فريق من الخبراء ، ويعتمد هذا التقييم على مجموعة من المعايير الموضوعية التي تتعلق بالجوانب التقنية والاقتصادية للمنتج.

الاختبار والتطوير : الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو التأكد من مدى تحقيق الحزمة الإبتكارية لما هو مطلوب منها من نتائج قبل تنفيذها على نطاق واسع .

التنفيذ: هدف هذه المرحلة هو تنفيذ الإبتكار على نطاق واسع بطرحها في الأسواق ، أو إحلال الأفكار الجديدة المبتكرة محل القديم منها.

المراجعة: يتم في هذه المرحلة المراجعة المستمرة للإبتكار وهو في حالة الفعل والتأثير ، فتنفيذ الإبتكار على نطاق واسع ونحاجه لا يعني نهاية لدورة حياته ، فعادة ما يؤدي هذا الاستخدام إلى ظهور فرص جديدة لتحسينه أو حتى إحلاله وهي الفرص التي يظهرها التغير في احتياجات مستهلكي الإبتكار أو ظهور إبتكار تكنولوجي جديد .

الاحتياجات الجديدة: تعتمد هذه المرحلة على ما تسفر عنه مرحلة المراجعة من تحديد أوجه قصور أو نقاط ضعف أو مشكلات يمكن صياغتها على في شكل تحديات إبتكارية تكون بدايات لابتكارات جديدة .

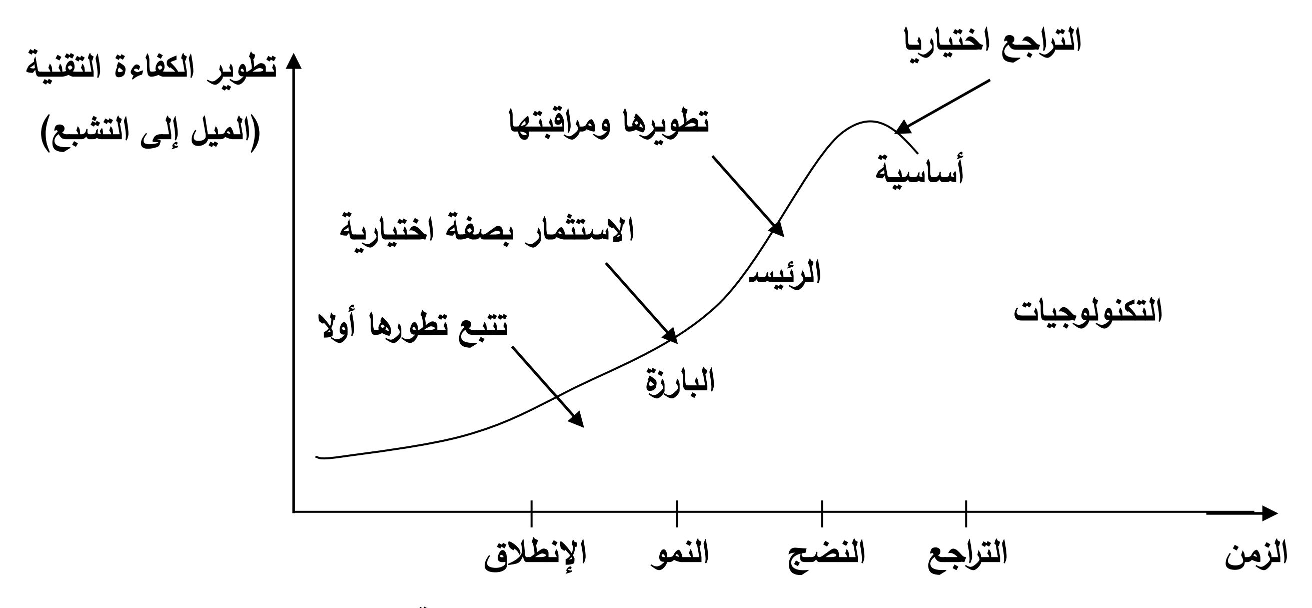
أثار التكنولوجيا:

يجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان ما يسمى بالاستثمار التكنولوجي وهذا وقفا للإجراءات التالية:

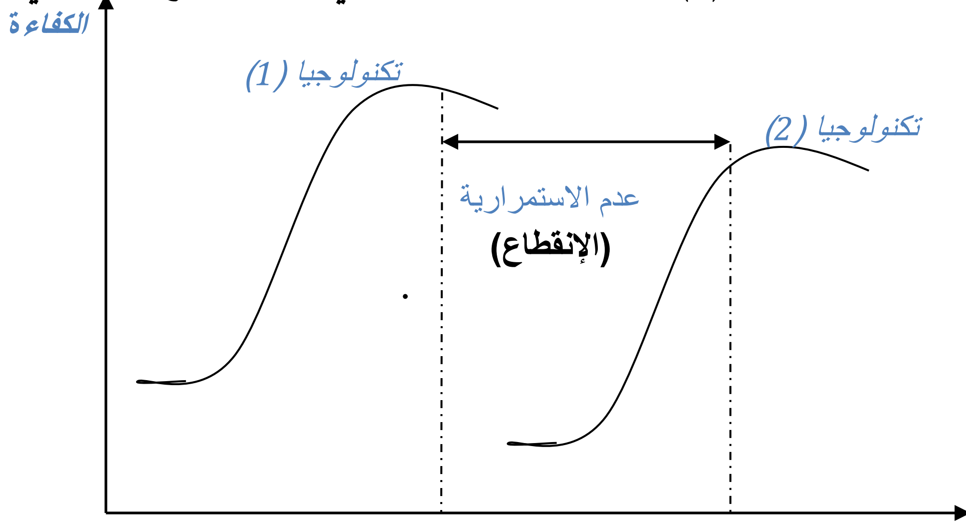
أ- توزيع الاستثمار التكنولوجي: يجب الإشارة والتركيز على أن العائد أو المردود من أي استثمار تكنولوجي يتبع نفس مسار تطور التكنولوجيا ، حيث تكون مرحلة الانطلاق ذات تكاليف مرتفعة، لأن هذه التكنولوجيا حديثة الولادة، ومازالت محلا للتجربة وتحتاج إلى تكاليف لإدخالها إلى الميادين العلمية وإظهارها في السوق، ثم تأتي مرحلة النمو، وفيها تكون التكاليف أقل ارتفاعا حيث عادة تقتصر على تكاليف الدعاية والإعلان للتعريف أكثر بالتكنولوجيا، هنا يعرف العائد نموا قويا، فالتكنولوجيا قد وضعت محل التطبيق وبدخول مرحلة النضج، يعرف العائد تناقصا، فالمنافسة تشتد وحظوظ المؤسسة تتناقص في المحافظة على أكبر حصة في السوق وبذلك تعرف الأرباح تراجعا وتدخل المؤسسة في هذه المرحلة مرحلة التخلي عن هذه التكنولوجيا، ويطرح إذن مشكلة إعادة الاستثمار في تكنولوجيا جديدة.

ب: إن أي تهاون في الحساب الدقيق للوقت الذي تبدأ فيه التكنولوجيا بالتراجع، وعدم الإنطلاق مبكرا في البحث عن تكنولوجيا جديدة، قد يتسبب في تأخير دخول التكنولوجيا البديلة للمؤسسة إلى السوق. ويعد السبب الرئيسي لذلك هو أن المؤسسة تستمر في الاستثمار التكنولوجي للتكنولوجيا القديمة ولا تستعد جيدا للإنطلاق في استثمار تكنولوجي جديد في الوقت المناسب ، ويكون لهذا الإنقطاع بين ظهور التكنولوجيا الجديدة وتراجع القديمة، أثر مزدوج على المؤسسة فقد يؤدي هذا إلى أن المنافسين يستغلون الفرصة ويستفيدون من الفارق الزمني للظهور بالتكنولوجيا

المنافسة البديلة، وغياب المؤسسة على السوق لفترة يكون له تأثير سلبي على الصورة الإيجابية لها في السوق الذي تنشط فيه.



شكل (1) معايير الاستثمار التكنولوجي بدلالة النضج التكنولوجي



شكل (12– 2) يوضح منحنى دورة حياة التكنولوجيا وعدم الاستمرارية

دورة حياة التكنولوجيا واستراتيجيات الدخول والخروج

هناك ثلاث استراتيجيات للدخول والخروج:

1- **استراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر** : وهي الاستراتيجية الطبيعية للمنظمة لدخول السوق عندما يقدم المنتج لأول مرة بواسطة المنظمة أو الصناعة وتبقى معة حتى انتهاء دورة حياته.

2- **استراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر:**

تفضل المنظمات الصغيرة المبدعة تقديم منتجات جديدة لدخول السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين بمنتجها الجديد ، ولكنها تتخلى عنه عندما يصل لمرحلة النضج ويبدأ هامش الربح بالانخفاض فتقوم بتقديم منتج جديد بديل عنه.

3- استراتيجية الدخول المتأخر والخروج المتأخر:

تنتظر كثير من المنظمات حتى يقوم الآخرون من المنظمات المبدعة أم المخترعة بتقديم منتج جديد، وبعد ان يصبح واضحاً بان للمنتج سوقاً مهمة وانه سيحقق كميات عاليه من المبيعات، تدخل المنظمات المنتظرة الى السوق باللجوء إلى " التسعير الاجهاضي او الوقائي" والذي يعني بان أسعارها تكون أقل بكثير من اسعار المنافسين لضمان تحقيق مبيعات كبيرة جداً كونها ضرورية لبلوغ تكاليف منخفضة للوحدة الواحدة.

الإبداع والتكنولوجيا

ومن كل ما سبق يتبين لنا أن استدامة دورة حياة التكنولوجيا لا يمكن أن تتم إلا من خلال الإبداع. والسؤال الآن أى مستوى من الإبداع وأي نوع من القدرات الإبداعية؟
مع زيادة الإعتراف بأهمية الإبداع بالنسبة للفرد والمجتمع ، من جانب علماء النفس ، والتربية وقادة الفكر والإصلاح الاجتماعي للمجتمعات المتقدمة ،خصوصا، كان ولابد أن تبذل جهود علمية منظمة ومتواصلة لإخراج مفهوم الإبداع من دائرة التصورات السحرية والمفاهيم الخاطئة والمعتقدات الشائعة المعوقة لتوظيف هذا المفهوم لخدمة الأفراد والمجتمعات وخدمة التقدم التكنولوجي ، واستدامة دورة حياة التكنولوجيا.

وفيما يتصل بالابداع التكنولوجي فنجده عبارة عن تطوير وتعديل مستمر وتحسين لمخرجات الاختراع والاكتشافات بهدف الوصول إلى أداء أحسن سواء كان في العمليات أو المنتج.

وبالتالي فأن الإبداع التكنولوجي يتعلق بشقين متكاملين: إبداع المنتج وإبداع الطريقة.

أما **إبداع المنتج** فيظهر في صورة منتجات (سلع أو خدمات) جديدة أو محسنة على مستوى الخصائص الأساسية، التقنية، الاستعمالات المحتملة، تسهيل الاستخدام ومكونات أخرى غير مادية، ولا يأخذ بعين الاعتبار التحسينات الجمالية للمنتج.

في المقابل فان **إبداع الطريقة** هو استحداث طريقة إنتاج جديدة أو تحسين طريقة قائمة، يجب أن تكون نتائج الطريقة مهمة بالنسبة لمستوى الإنتاج، الجودة، وتكلفة التصنيع ولا يأخذ في الحسبان التحسينات التي تتم على مستوى التنظيم وتسيير المؤسسة. لذا تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة ومحاولة الاستفادة منها .

وترتبط قدرات التحوير الابداعي بدرجة الإبداع التكنولوجي المتحققة، حيث يتم التمييز بين درجتين:

1- **الابداع الجذري** يعمل على تحقيق تقدم علمي وفني كبير، وقفزة استراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة ، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها. ولقد قدمت ليزا هانبيرج (Haneberg) أربع توصيفات للإبداع الجذري هي ، توصل الفرد إلى فكرة ، تقدم استثائي (غير معتاد) للفرد أو لجماعة الأفراد، ثم حدوث تغيير يؤدي إلى تقدم سريع واستبصار فجائي (تحولي وليس تدريجي). هذا النوع من الإبداع ينتقل بالمعرفة من مستوى البحث والمنتجات أو السوق إلى مستوى نوعي جديد ، بحيث يترتب على ذلك وجود استثمارات ضخمة وخطوط إنتاج ، ومنتجات كثيرة خارج الاستخدام . يمكن اعتبار الإبداع الجذري بمثابة الفاصل بين عنصرين من عملية التكنولوجيا أو المنتج أو الأساليب ، ففي الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع بين التكنولوجيا القديمة مثل التلكس ليحل محلها إبداع تكنولوجيا جديدة تماما متمثلة في الفاكس ، والذي حلت مكانه إبداع تكنولوجيا أخرى ثالثة جديدة هي البريد الإلكتروني.

2- **الإبداع التدريجي** يعتمد على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة على المنتج (أو العملية)، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه، أو مجالات استخدامه، أو دمجه مع خصائص منتج آخر.. إلخ. لهذا فإن التحسين المستمر يعد ممارسة فعالة وقوية؛ من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي، وأحيانا الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر الجودة وصناديق

المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبخاصة في مجال الجودة.وينقسم الإبداع التدريجي إلى نوعين من التحسين:

- **تحسين موجه من أعلى إلى أسفل** ، يتمثل في حذف كل أشكال الهدر في المنتج الإبداعي ، بحذف خطوة زائدة أو غير ضرورية في المنتج.
- **تحسين موجه من أسفل إلى أعلى** ، يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو تحسينات في المنتج فإضافة مكون جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها، أو تحين درجة الثقة في مخرجاتها، إضافة سمة جديدة إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه ، سهولة استخدامه ، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله.

والخلاصة :أن الإبداع التكنولوجي أصبح بالنسبة للمؤسسات الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها، وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الإبداع ، واستخدام المواهب الإبداعية بشكل كامل وفقا للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها، حيث صارت هذه المواهب والقدرات الإبداعية اليوم من أهم المعايير المعتمدة لقياس وتقييم أداء المؤسسات من جهة، و التنافس من جهة أخرى، إذ لا يمكننا تجاهل أهمية الإبداع التكنولوجي على وجه الخصوص في تحقيق الرقي لمختلف المجتمعات والمنظمات، حيث يلعب الإبداع التكنولوجي دورا هاما في تمييز أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال:

- إثارة الطلب خاصة في الأسواق ، إذ يقوم الإبداع بتقوية الطلب الأولي (التجهيزات) عن طريق عرض جديد، ويقوي الإبداع الطلب الثانوي (التجديد) عن طريق إحلال منتجات جديدة وإزالة المنتجات المتواجدة، فالرغبة في الشراء تتواجد بتواجد منتجات جديدة.

- إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل: تبحث المؤسسات دائما على التطور، ويعد الإبداع موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق تقديم منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط ، تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها.

- زيادة قدرة المنظمة على التنافسية من خلال سرعة تقديم منتجات ، تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية.

- مواجهة الموزعين فالإبداع هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين، خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.

- جذب العملاء والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطوّرة وفعالة.

- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة ،وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربح.

- الإبداع يولد الإبداع فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات.وبذلك يعمل الإبداع على تحقيق التنمية المستدامة، بمعني لكي تكون المؤسسة خلاقة ومبدعة يجب عليها أن تولي اهتمام وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي.

تكنولوجيا التنبؤ[1]

عندما تقرر الشركات إتخاذ مسار تكنولوجي فإن ذلك من شأنه مساعدتها على الوصول إلى تقييم موثوق به للتنمية المستقبلية والامكانيات التكنولوجية. فقرار إختيار

[1] Technology Forecasting

تكنولوجيا معينة دون غيرها مهمة معقدة ومحفوفة بالمخاطر بسبب تداعياتها على المدى الطويل. وتساعدنا التنبؤات التكنولوجية في ذلك، فهي أداة من أدوات التخطيط وصنع القرار ،تعنى بتطوير الأساليب المنهجية للتنبؤ بما يمكن احرازه مستقبلا في مجالات البحث العلمي المختلفه.

يعرف التنبؤ بأنه "التخطيط ووضع الافتراضات حول الأحداث المستقبلية باستخدام أساليب خاصة عبر فترات زمنية مختلفة ، وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل" وبذلك فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط. وبذلك يساعد التنبؤ التكنولوجي في التخطيط لمنتجات أو خدمات جديدة.

ويوجد مجموعة من الأساليب يمكن استخدامها. وهي تنقسم إلى أربع فئات أساسية:

- رأي الخبراء[1]
- أساليب الاتجاه الاستقرائي[2]
- تحليل النظم[3]
- الأساليب الإبداعية[4]

أولا : رأي الخبراء[5]

يعتبر رأي الخبراء عامل أساسي في تطوير التنبؤات . ويتم عن طريق أخذ أراء مجموعة من الخبراء ممن لديهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة. ويمكن أن نعرف أسلوب رأي الخبراء في التنبؤ التكنولوجي بعدد من الطرق .

- **التنبؤ بالحدس[1]**: تعتمد هذه الطريقة على الحدس الشخصي للخبير المختار.وتعتبر هذه من أكثر الطرق شيوعا واستخداما على نطاق واسع في القيام بعملية التنبؤ.

---

[1] Expert opinion
[2] trend extrapolation techniques
[3] System analysis
[4] creativity methods
[5] Expert opinion

○**أسلوب إجماع الفريق**[2]: يعتمد هذا الأسلوب علي حدس وخبرة مجموعة من الخبراء وليس حدس وخبرة فرد واحد. والمنطق واضح فالتنبؤ المستند إلى أراء مجموعة من الخبراء سيكون أكثر ثباتا وأقل خطأ.

○**أسلوب دلفي**[3]: يعود استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ إلى عام 1950 من قبل مؤسسة راند بهدف حل المشكلات التي واجهتها، فلجأت هذه المؤسسة إلى مجموعة من الخبراء ليسهموا في البحث وإيجاد الحلول المناسبة لحل هذه المشكلات .وتعتبر هذا الأسلوب وسيلة اتصال منظمة تعتمد على اشتراك عدد معين من الخبراء للوصول إلى اتفاق في الأراء حول عملية التنبؤ بظاهرة معينة في المستقبل من خلال العمل التعاوني المنظم لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينة دون الحاجة إلى الاجتماع والمواجهة فيما بينهم. ويعتبر أسلوب دلفي من الطرق المفيدة في الاستفادة من خبرة ومعارف الخبراء لتحديد العوامل الجديدة وتقييم كيفية تأثيرها على التنمية المستقبلية للتكنولوجيا. هذه العوامل ربما تكون تكنولوجية أو غير تكنولوجية بعضها قد يعرقل بينما البعض الآخر يشجع التطوير. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق المفيدة في التنبؤات طويلة المدى أو في تحديد التكنولوجيا الجديدة . وييسر أسلوب دلفي من عملية التفاعل بين الخبراء من خلال استخدام الاستبيانات وذلك عن طريق مراسلة تتم بالمراحل الآتية:

– يتم اختيار شخص يكون مسؤولا عن مهمة القيام بعملية التنبؤ ويسمى بالمنسق يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة بالظاهرة محل التنبؤ.

– يقوم المنسق بإرسال استفسارات إلى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول الظاهرة محل التنبؤ.

---

[1] visionary forecasting
[2] Panel consensus method
[3] Delphi panel

– عند وصول الإجابات التحريرية من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات وتبويب الإجابات ثم إرسال استفسارات لهؤلاء مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ ، ثم يطلب منهم إبداء الرأي حول الظاهرة مجددا مع توضيح المبررات.

– يتم تكرار الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل إلى درجة كبيرة من الاتفاق في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة.

ثانيا: أساليب الاتجاه الاستقرائي[1]

تعتبر من الأساليب الكمية التي تعتمد بشكل أساسي على نمذجة السلاسل الزمنية الإحصائية والرياضية ومنها:

الإسقاط الخطي[2]: يفترض وجود علاقة خطية بسيطة حيث يحدد الانحدار معدل التغير. تعتمد هذه الأساليب في الغالب على الارتباط البسيط وتحليل الإنحدار. يتم استخدام النماذج الخاصة بالانحدار البسيط لمعرفة الاتجاه العام للسلسلة الزمنية الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ، ومن ثم يتم التوقع مستقبلا بامتداد خط الانحدار والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين فقط، ولسوء الحظ فإن معظم الظواهر لا تتبع هذه الأساليب البسيطة.

- **منحنيات الاتجاه[3]**: يمكن إجراء استقراء على نمط عام مفترض للتنمية.على سبيل المثال ، منحني حرف S لفوستر Forster's S curve غالبا ما يستخدم في استقراء اللحظة الراهنة، واستخدام البيانات الماضية ، كنمط في المستقبل. تعطي لكل مشاهدة تاريخية وزن معين في السلسلة الزمنية فالسلسلة تتخللها تقلبات حادة خلال فترة زمنية محددة.

[1] trend extrapolation techniques
[2] linear projection
[3] Trend curves

- **النماذج الرياضية**[1]: يوجد عدد متنوع من النماذج الرياضية المستخدمة في التنبؤ التكنولوجي. ومن بين هذه النماذج نموذج قياس النمو البيولوجي . وتكتسب النماذج الرياضية أهميتها كأحد الأساليب الكمية في الدراسات المستقبلية من أن التعبير الكمي عن أي ظاهرة أدق من التعبير الكيفي، وبالتالي نستطيع التعامل من خلالها مع المتغيرات الكمية بالظاهرة محل الدراسة.

ثالثا: تحليل النظم[2] : تعتبر الاستخدامات الحالية لهذه الأساليب نقطة البداية لتحديد المشكلات ونقاط الضعف لتطوير أو لإيجاد حلول مناسبة لها في المستقبل. فهو يركز على حل مشكلات الواقع كما وكيفا، كما يسمح بالتخطيط الأمثل لها واتخاذ أفضل القرارات بشأنها مستخدما أساليب فنية لتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وصولا إلى أفضل مردود بأقل جهد ممكن وأقصر مدة، ومنها:

- **تحليل النظام الحالي**[3]: يهتم بتحديد أوجه القصور الموجودة في التتكنولوجيا الحالية يصبح من الممكن تنمية مسارات العمل في المستقبل. الفائدة الرئيسية هو تحديد المجالات الأساسية التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام . على سبيل المثال، إذا اعتبرنا أن وزن السيارة يمثل مشكلة اقتصادية تتعلق باستهلاك كميات أكثر من الوقود ، هنا يتم التفكير في بدائل أخرى تتمثل في استخدام مواد أخف في تصنيع الجسم والمحرك.
- **المستقبل الافتراضي**[4]: تفيد هذه الأساليب في الاستعداد لمواجهة أى طوارئ يمكن أن تظهر في أى وقت.

[1] Mathematical models
[2] Systems analysis
[3] Present system analysis
[4] Hypothetical future

الأساليب الإبداعية[1]: يوجد عديد من الأساليب الإبداعية، مثل التأليف بين الأشتات Synectics، التحليل المورفولوجي (أنظر الفصل السادس والسابع للتعرف على هذه الاساليب) ، وتحليل السيناريو يمكن استخدامها في التكنولوجيا.

أسلوب تحليل السيناريو Scenario analysis :

- يسمح أسلوب السيناريو بطرح تصورات لأكبر عدد من البدائل الممكنة. يعتمد هذا الأسلوب على التنبؤ بالمستقبل ، فهو أداة للتخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية المبنية على الظروف البيئية الممكنة. يُعد السيناريو " وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقًا من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض".
- والسيناريو أسلوب من أساليب استشراف المستقبل التي أصبحت ضرورة في العصر الحديث ، لما لها من قيمة في تصور الاحتمالات الممكنة للمستقبل في المجتمعات المختلفة .

ويمكن تعريف السيناريو في أبسط صورة على أنه :

- وصف لوضع مستقبلى ممكن الحدوث عند توافر شروط معينة في مجال معين .
- مجموعة من الافتراضات المتماسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة .
- تنبؤ مشروط يركز على حركة المتغيرات الرئيسية ودورها في تشكيل صورة المستقبل حيث يبدأ التنبؤ بمجموعة الافتراضات المحددة مسبقا حول المستقبل .
- أسلوب يعتمد على الابتكار إلى درجة ما في صياغة مستقبل الظاهرة .

- يعتمد السيناريو في التنبؤ بمستقبل الظاهرة والتعرف على تاريخ الظاهرة والكشف عن طبيعة التأثيرات المتبادلة لهذا التاريخ ومجموعة القوى التى شكلته والتى يحتمل أن تؤدى إلى حدوثها في المستقبل.
- وتهدف عملية بناء السسيناريوهات تيسير عملية تكوين صور مستقبلية بديلة، وتشجيع التفكير الابتكاري، وتكوين أفكار إبداعية، والكشف عن تغيرات غير مسبوقة، وقيادة المشكلات والتغلب عليها، وبناء استراتيجيات إبداعية، والتكيف مع التغيرات المتوقعة، وفحص افتراضات قائمة بقدر من المرونة بالإضافة إلى تقليل زمن رد الفعل.
- وتتم عملية بناء السيناريوهات من خلال **ثلاث مراحل هي:**

[1] Creative methods

- **المرحلـة الأولـي:** مرحلـة جمـع المعلومـات، وإجراء مسـح شـامل لتحديـد القـوى المحرّكـة للظـاهرة المدروسة، وأهم التوجهات المستقبلية المتوقعة.
- **المرحلة الثانيـة:** تصـميم هيكل السيناريو، وتشكيل مجموعة من الصـور المستقبلية البديلـة التي يتم فحصها والتأكد من مدى تماسك مكوناتها الداخلية.
- **المرحلـة الثالثـة:** يتم بنـاء استراتيجية متكاملـة ورسم المسارات التي يمكن أن تؤدي لهذه الصـور المستقبلية. ومن المهم تحديد الاتجاهات والأحداث التي يشتمل عليها كل سيناريو للتعرف على معيار ثبات السيناريو.

خارطة طريق التكنولوجيا[1]

هـي طريقـة لضـمان الاسـتثمار فـي التكنولوجيـا موجهـة لاسـتغلال الفـرص المتاحـة. تمكن عمليات خارطة الطريق من دمج قضايا التكنولوجيا في العمليات الاستراتيجية. كما أنها تحدد قدرتها على التأثير على المؤسسات وتحويل التكنولوجيا إلى منتجات. وتعتبر خارطة الطريق أداة مهمة لعملية التنسيق واتخاذ القرار.

تتضـمن خارطـة الطريـق أشـكال مختلفـة منهـا المخططـات الزمنيـة التـي تـربط بـين التكنولوجيا واستثمار المنتجات والأسواق. وتستخدم خارطـة الطريق من قبل عدد من الشـركات الرائـدة لمسـاعدتها فـي التخطـيط الاسـتراتيجي وعمليـة تطـوير المنتجـات الجديـدة. وتعتبـر خارطـة الطريـق تصـور مرئـي لعـدد مـن العناصـر الأساسـية ذات الأهميـة لتقـديمها للسـوق. فهـي تـربط بـين العوامـل الداخليـة (مـوارد، مهـارات ، التكنولوجيا) والعوامل الخارجية (منافسين ، تنافس ، منتجات، تكنولوجيا بديلـة). فهي تلخيص لكيفة تخطيط المنظمة أو المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا عبر الوقت كأساس لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

تنـتظم خارطـة الطريـق العامـة عـادة فـي عـدد مـن الطبقـات : السـوق ، المنـتج ، التكنولوجيـا، المـوارد. تسـتخدم الطبقـة العليـا للسـيطرة علـى مفتـاح الأسـواق الرئيسـية

[1] Technology roadmapping

والاتجاهات التجارية. والطبقة الثانية تتمثل في سيطرة capture العوامل التجارية : مفتاح المنتجات والعمليات. الطبقة الثالثة والرابعة سيطرة التكنولوجيا والموارد التي يتطلب تسليمها أو إيصالها بناء على الأهداف التجارية المختارة.

أن عملية استخلاص خارطة الطريق لا تقل أهمية من الخريطة نفسها، لأنها تقوي من التواصل الوظيفي عبر المجالات المختلفة والمشاركة في تحقيق الأهداف طويلة المدى لبناء فهم مشترك تتطلع المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل. وبالتالي فهي تعتبر بمثابة قوة دافعة للعمل على المدى القصير والمتوسط. وقد أوصي فال وآخرون phaal et al بتقديم عملية مكونة من أربع مراحل،تعتمد على تقديم ورش عمل لكل مرحلة من هذه المراحل. تركز كل مرحلة على تجميع تقديرات أو تجميعات مختلفة في طبقات خارطة الطريق. ومع ذلك وقبل البدء في خارطة الطريق من المهم توضيح صلاحيات أو اختصاصات التدريب.

- ما مجال ومحور أو مضمون التدريب (تحليل الوحدات، ملف أو بورتفليو المؤسسات ...الخ)؟.
- ما الهدف من التدريب؟.
- من هم المشاركين (عادة ما يشمل مدى واسع من المجالات الوظيفية ، مثال، البحث والتطوير R&D ، التصنيع ، التسويق ، الموارد البشرية ، كما تشمل أشخاص من جميع مستويات التسلسل الهرمي الوظيفي، وبالتأكيد فالمشاركة لا تقتصر على كبار المديرين).
- ما المعلومات المطلوبة ، وكيف يتم الحصول عليها ، ومتي ستكون متاحة؟
- ما الخطة الزمنية والموارد اللازمة للتدريب؟

مراحل خارطة طريق التكنولوجيا[1]

تشتمل خارطة طريق التكنولوجيا على أربع مراحل هي :

---

[1] Technology road mapping stages

- ورش عمل التسويق[1].
- ورش عمل المنتج[2].
- ورش عمل التكنولوجيا[3].
- ورش عمل المخططات[4].

المرحلة الآولى ، ورش عمل التسويق ،تهدف إلى تحديد المحركات الأساسية لأسواق الأعمال المختارة. تبدأ **المرحلة الثانية** بمجرد الأنتهاء من المرحلة السابقة ، حيث يمكن إدخال ورشة عمل المنتج عندما يتم تحديد ملامح المنتج الذي يلبي احتياجات السوق. يمكن أن تكون ملامح المنتج مرتبطة بالسوق من خلال تجميع ملامح المنتج البسيطة في مصفوفة السوق – القطعة ،حيث تسمح بوضع استراتيجية للمنتج بشكل أكثر سهولة. **المرحلة الثالثة** ، هي مرحلة ورش عمل التكنولوجيا التي يمكن اعتبارها أنها التكنولوجيا التي يمكن استخدامها للوصول إلى تحديد ملامح المنتج المطلوب أو المرغوب فيه. وتعتبرمصفوفة تحديد ملامح المنتج من الحلول التكنولوجية المفيدة في تسليط الضوء على اختيار أفضل البدائل الممكنة. ولمزيد من الاستبصار ، فأنه يتم ترتيب الحلول التكنولوجية وفقا لقدرتها على تحقيق الأداء المطلوب أو المرغوب فيه. **المرحلة الرابعة** والأخيرة،تربط ورش عمل المخططات بين المعلومات وتحليل ورش العمل السابقة لتشكيل خارطة طريق تربط جميع الطبقات معا. يجب أن تقدم الخريطة تصور للمعالم الرئيسية ، كما تظهر تطور المنتج مع برامج التكنولوجيا لتحقيق هذه الأهداف، على سبيل المثال، يجب أن تشير الخريطة إلى مسار الهجرة من الماضي للمستقبل. بعد ذلك ، من الضروري أن تعالج بشكل صريح قضايا التنفيذ والخطط التفصيلية والموارد للتغلب على أوجه القصور الحالية وبناء القدرات المستقبلية.

---

[1] Market workshops
[2] Product workshops
[3] Technology workshops
[4] Charting workshops

إن خارطة الطريق النهائية هي وثيقة حية تتطور وفقا للتغيرات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا مع مرور الوقت.

التكنولوجيا وتقييم البحث والتطوير [1]

اثنان من خصائص استثمار التكنولوجيا تجعل تطبيق تحليل الاستثمار البسيط معقدة هما: الخطر والوقت. يتضمن الاستثمار التكنولوجي درجة مرتفعة من الخطر لأنه في وقت الاستثمار يكون من غير المؤكد أن الاستثمار سوف يؤدي إلى أي نتيجة إيجابية.

تحاول معظم الشركات تحقيق مستوى من الاستثمار في مجالي التكنولوجيا والبحث والتطوير (خلق خيار الاستثمار). والهدف من ذلك هو جعل هذه الاستثمارات تحقق مكاسب في المستقبل. فهي طريقة لتوسيع الخيارات المستقبلية التي تمكن المؤسسة من بناء وتحقيق ميزة تنافسية في المستقبل، على سبيل المثال، فإن هذه الاستثمارات لا تؤدي إلى نتائج فورية ومباشرة للأعمال التجارية ،ولكنها تلعب دورا هاما في تحقيق قيمة في المستقبل. ولا يرجح أن تؤدي جميع الاستثمارات إلى تحقيق مردود أو عوائد إيجابية. فبعضها لا يؤدي إلى عائد أو مردود جوهري ، وقد لا يكون هناك حاجة إلى بعضها. ومع ذلك فهي مفيدة في أنها تخلق خيارات تكنولوجية قابلة للتطبيق.

الاستثمار في التكنولوجيا لا يشبه استثمار رأس مال الآلة. فالغرض من التكنولوجيا، ولا سيما التكنولوجيا العلمية والبحثية ، هو إيجاد بدائل (خيارات) يمكن أن يستغلها المستثمرون فيما بعد. سواء كان اختيار استغلال تلك البدائل يعتمد على العوامل والاتجاهات الناشئة التي تحدد ما إذا كان يمكن تطوير ميزة تنافسية من هذه الخيارات. علاوة على ذلك ، غالبا ما يتطلب قرار استغلال الخيار استثمارات إضافية كبيرة في المعدات ، الفضاء، المعمل وغيرها. ويطلق عليه خيار تحقيق الاستثمار [2].

---

[1] Technology and R&D Valuation

[2] option realization investment

يمثل خيار خلق الاستثمار جزء من حجم الاستثمار الكلي. أن خيار تحقيق الاستثمار ،في الواقع ، يكون أكبر من خيار خلق استثمار التكنولوجيا.

لا يمكن إتباع الطرق التقليدية لتحليل الاستثمار، نظراً لصعوبة تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وصعوبة تحديد الفرصة البديلة ، ومن ثم مستوى المخاطر التي يتعرض لها المستثمر. ومما يزيد الأمر صعوبة هو أن العلاقة بين قيمة الخيار وسعر الأصل محل العقد ليست خطية . هذه الصعوبات تطلبت استخدام وسائل أخرى لتقييم الخيارات، كان من أهمها النماذج المعروفة بنماذج تسعير الخيارات[1] . تتعامل نماذج تسعير الخيارات ، بشكل أساسي،مع الاستثمارات التي يتم إنشاؤها أو إجرائها لخلق إمكانية للاستثمار في المستقبل. هذه القضية متعلقة بالبحث والتطوير واستثمار التكنولوجيا. غالبا ما تتم الاستثمارات في البحث والتطوير والتكنولوجيا ببساطة لخلق قدرات فكرية يمكن تطويرها بشكل متتالي من خلال المزيد من الاستثمار لخلق منتجات أو خدمات جديدة.

وقد لاحظ روس وآخرون Rouse et al خلال تعاملهم مع هذه القضية، أن الاستثمار التكنولوجي ينطوي على سؤالين أساسيين ومتداخلين:

- بالنسبة للاستثمارات البديلة محل الاهتمام في الوقت الحاضر، ما هي الآثار أو التأثيرات المحتملة لهذه الاستثمارات في المستقبل؟
- نظرا للتأثيرات المستقبلية المحتملة للاستثمارات البديلة، ما هي القيمة الحالية التي ينبغي ربطها بهذه الآثار المستقبلية؟.

الإجابة عن هذه الأسئلة أمر صعب لأن عوائد التكنولوجيا غير مؤكدة، وتحدث في المستقبل. فإن عدم التأكد يجعل من الصعب أن نقارن الاستثمارات الطويلة الأجل في مجال البحوث والتكنولوجيا بالاستثمارات القصيرة الأجل التي تكون عوائدها أو نتائجها أكثر تحديدا. ومع ذلك، نحتاج إلى استراتيجية تعتمد على استثمارات في مشاريع

[1] Pricing models Option

التكنولوجيا القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل لضمان وجود توزان في محفظة التكنولوجيا . هناك حاجة إلى تحقيق توازن بين الخطر اليوم والمخاطر بالنسبة للغد. وقد حاول روس وآخرونRouse et al تقديم نموذجا يمكن من خلاله تقييم القيمة الحقيقية لعائد أو مردود الاستثمار التكنولوجي من خلال دمج عدد من النماذج الرئيسية للتقييم منها:

- **نماذج تسعير الخيارات Options Pricing models** : تسمح هذه النماذج بتقييم التدفقات النقدية النهائية مع التقييم المشروط لتحقيق مزيد من الاستثمارات لجلب التكنولوجيا إلى السوق.
- **نماذج المنحنى الأسي S–curve models** : تعتمد هذه النماذج ،بشكل أساسي، على منحنى فاستر للتسويق Faster's market وعلى أنماط النضج التكتولوجي للتنبؤ وتقدير التدفقات النقدية المحتملة.
- **نماذح التعلم التراكمي Production learning models** : تأخذ هذه النماذج في الاعتبار خفض تكاليف الوحدة مع زيادة حجم الإنتاج التراكمي.
- **نماذج السنيورهات التنافسية competitive scenario models**: تهتم هذه النماذج بدراسة التأثير المحتمل لتحرك المتنافسين في السوق. آثار التنافس على حصة غي السوق تعتمد على أربع سينورهات : السيناريو الأول عدم وجود تنافس ، والسيناريوالثاني أن يكون المنافس هو الأول مع منافسين آخرين كمتابع، والسيناريو الثالث أن يكون المنافس هو الثاني مع متابع واحد ، السيناريو الرابع أن يكون المنافس الثاني أيضا ولكن مع عدد من المتابعين.

حماية الملكية الفكرية[1] : استراتيجية براءات الاختراع[2]

[1] patent strategy

[2] protecting intellectual assets

تصبح التكنولوجيا ، بمجرد تطويرها ، جزءا من المحفظة الفكرية. فقد اكتشفت عديد من الشركات، في الآونة الأخيرة ،أهمية وقيمة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع. تختلف الملكية الفكرية عن الملكية الملموسة أو المادية. حيث يقصد بالملكية الفكرية كل ما ينتجه الفكر الإنساني من اختراعات، وإبداعات فنية وغيرها من نتاج العقل الإنساني. وقد جاء في تعريف الملكية الفكرية للمنظمة العالمية الفكرية أنها تشير إلى أعمال الفكر الإبداعية أي الاختراعات والرسوم والنماذج الصناعية . تشمل الملكية الفكرية براءات الاختراع ،والعلامات التجارية، وحقوق التأليف والنشر، والأسرار التجارية، وغيرها من المعرفة المتعلقة بعملية تصنيع وتوصيل السلع والخدمات. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع ، إلا أنه لم يول كثير من الانتباه لوضع استراتيجية لكيفية إدارة الملكية الفكرية لضمان الحفاظ على الميزة التنافسية التي يمكن أن تساعد على تشكيل هيكل الصناعة والتحايل على المنافسة.

ويمكن تصنيف الملكية الفكرية في فئتين أساسيتين:

الأولى، الحقوق[1] ، التي يمكن حمايتها من الناحية القانونية

والثانية، معارف وخبرة الأفراد. وعلى الرغم من أن الشركات أو المؤسسات اعترفت بأهمية الملكية الفكرية ، إلا أن كيفية إدراتها يظل غامضا إلى حد ما. في الماضي كانت كل الموضوعات الخاصة بحقوق الملكية الفكرية في أيدي متخصصين.وكان يتم استدعاء محامي الشركات ،عادة، وغيرهم من الاختصاصيين في الملكية الفكرية لأخذ مشورتهم، وكان من النادر التعامل مع قضايا الملكية الفكرية استراتيجيا أو وفق خطة معينة من قبل الإدارة العليا أو كبار المسئولين في الإدارة. فالإبتكار، مع ذلك ، لا يقتصر فقط على تقديم تكنولوجيا جديدة، أو منتجات أو خدمات. ولكن هذا يعتبر فقط جزء من التحدي . الجزء الآخر من التحدي هو ضمان أن يحقق الإبتكار الجديد (منتجات، خدمات ، تكنولوجيا) مكاسب مالية ثابتة ومربحة.

---

[1] assets

وسوف نركز في هذه المناقشة على حقوق الملكية الخاصة ببراءة الاختراع لأن مبادئ حقوق الملكية الخاصة بها تتشابه مع غيرها من حقوق الملكية الأخرى (حقوق التأليف والنشر، العلامة التجارية).

براءة الإختراع[1]

البراءة حق إستئثاري يمنح نظير اختراع يكون إنتاجا، أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما،أو تقدم حلا فنيا تقنيا جديدا لمشكلة ما، تكفل البراءة لمالكها حماية اختراعه لفترةمحدودة. وتعتبرالبراءات هي واحدة من عديد من الأساليب التي تستخدمها الحكومات لتشجيع المبتكرين للانخراط في السلوك الابتكاري، والمخاطرة. تمنح براءات الاختراع من قبل الدولة لحماية الابتكار لفترة زمنية محددة (والتي تختلف من بلد إلى آخر، ويعتمد هذا على نوع براءات الاختراع). والبراءة شكل من أشكال العقد بين المخترع والجمهور (ممثلة في الحكومة) الذي يمنح المخترع حقا حصريا أو استئثاريا في استغلال الابتكار في نطاق الحدود الإقليمية لفترة محدودة من الزمن. في الواقع، يمنح المخترع أو المخترعين حقوق احتكار لفترة زمنية محددة لتحقيق أقصى قدر من العائد على الابتكار، ومن ثم جعل جهودهم جديرة بالاهتمام. وتصنف براءات الاختراع في عدد من الفئات (الفائدة ،التصميم ، النبات ونماذج الأعمال التجارية، على سبيل المثال لا الحصر).

فائدة براءات الاختراع[2]

فائدة براءات الاختراع هي الشكل الأكثر شيوعا من براءات الاختراع، وتصنف فائدة براءات الاختراع في خمس فئات : عملية، آلة، وفنيات التصنيع، وتشكيل المادة، وتحسين أي من التصنفات الأربع الأخرى لكي تؤدي إلى نتائج مفيدة. وتمتد فترة حماية الاختراع من 17–20 سنة.

---

[1] Patent

[2] Utility Patent

تصميم براءات الاختراع[1]

تمثل تصميم براءات الاختراع حماية لعرض التصميم (خطوط، صور، ترتيب..إلخ) الذي يضفي التفرد للشكل الفني. ويعد المظهر الخارجي هو العامل الأساسي لتحديد تصميم براءات الاختراع.ويمكن طلب تصميم براءات الاختراع لمدد زمنية مختلفة :3،5،7،أو 14 سنة.وتعتمد رسوم البراءة على الوقت الذي يطلبه صاحب البراءة، أي يتعين على صاحب البراءة أن يدفع رسوما دورية عن الفترة التي يحددها لكي تظل البراءة صالحة.

عملية براءات الاختراع [2]

تختلف الفترة الزمنية للبراءة من دولة إلى أخرى. وعادة ما تختلف الفترة الزمنية بين 14 و 25 عاما، ويعتمد هذا على نوع البراءة، على سبيل المثال، فبراءة الاختراع في الولايات المتحدة يتراوح بين 14 و 21 سنة.

من الضروري أن يفي الاختراع بثلاثة معايير لتؤهله من الحصول على البراءة ، وتتمثل هذه المعايير في :

الجدة: وتعني أن يكون الاختراع مختلف عن ماسبقه من اختراعات أو ابتكارات سابقة.

و أن يكون عنصر الجدة فيه متمثلا في إضافة بعض الخصائص الجديدة غير المعروفة في مجموعة المعارف المتوافرة في مجاله التقني، و يطلق على مجموعة المعارف تلك اسم" حالة التقنية الصناعية السابقة"، ولم يسبق نشره من قبل أو استعماله ، أو منحت له براءة اختراع أخرى.

غير بديهي[3]: ويعني ألا يكون الاختراع بديهيا لرجل الصناعة المتخصص في مجال الاختراع ،أي يكون من الصعب على العقل البشري العادي إيجاده أو الوصول إليه

---

[1] Design patent

[2] Patent process

[3] Non- Obviousness

بسهولة، أو أنه مجرد امتداد بسيط للتقنية الصناعية السابقة. و ألا يكون الاختراع أو الابتكار من البديهيات ،أي أن صاحب الاختراع يقدم خطوة مبدعة غير بديهية أو غير مسبوقة .

الفائدة العملية أو المنفعة[1]: لابد أن يكون الاختراع مفيد للمجتمع وله فائدة عملية، أى يكون صالحا في تحقيق هدف معين ، بمعني أن يكون قابلا للتطبيق الصناعي والاستخدام . ويترتب على استخدامه نتيجة صناعية تصلح للاستغلال في مجال الصناعة ، لذا فالاختراع الذي تنطبق عليه هذه الخاصية هو كل اختراع يمثل تطبيقات صناعية للأفكار والنظريات العلمية.

وللوصول إلى قرار بمنح البراءة يأخذ المكتب الحكومي المعايير المذكورة أعلاه، لا سيما المعيارين الأولين، في الاعتبار. ويجب ألا يكون الاختراع معروفا أو يتم الكشف عنه داخل الدولة التي يتم فيها تقديم الطلب. فمن الضروري التقدم بطلب للحصول على براءة على أساس كل دولة على حدة. وهذا ينطوي على آثار واضحة التكلفة. يوجد في الوقت الحالي نظام موحد للبراءات في أوروبا يديره مكتب البراءات الأوروبي وهناك مناقشات جارية بشأن تطوير البراءات العالمية.

تبدأ المرحلة الأولى من مراحل إجراءات الحصول على براءة بإيداع طلب براءة . وعادة ما يتضمن الطلب رسوم مالية (تتراوح بين 200-300 جينة استرليني في المملكة المتحدة). ويمنح مقدم طلب ملف البراءة لأول مرة ،في معظم البلدان، حقوق براءة الاختراع. وفي جميع الحالات، إذا قام المخترع بإعلان الاختراع، يجب عليه تقديم طلب للحصول على براءة اختراع خلال عام، وإن عدم قيامه بذلك يفقد حقه في براءة الاختراع. ولتقديم طلب الحصول على براءة، يجب تقديم الوثائق ورسم الاختراع، ويجب أن يكون معتمدا من قبل الشاهد المستقل. قد يكون من الضروري اللجوء إلى مناقشة الأمر مع أحد المحاميين المتخصصين بحقوق الملكية الفكرية أو براءات

---

[1] Utility

الاختراع لتوكيله بالقيام بإجراءات تسجيل براءة الاختراع لضمان التأكد من صحة الوثيقة . ويتم تعيين لجنة متخصصة لدراسة الاختراع لتقرر إذا ماكان جديدا ولم يسبق لأحد أن ابتكر مثله. وإذا تمت الموافقة على الاختراع تمنح البراءة، ويجب دفع رسومها. تتراوح قيمة هذه الرسوم في المملكة المتحدة من 1000- 2000 جينة استرليني. أما في حالة رفض طلب البراءة ففي هذه الحالة يتم تلقي إعادة تقديم الطلب أو الطعن في قرار الرفض للنظر فيه مرة أخرى.

استراتيجيات براءات الاختراع [1]

يعتبر أخذ براءة الاختراع هو مجرد نقطة البداية. ويجب على الشركات حماية واستخدام الملكية الفكرية بشكل استراتيجي. فالخطوة الأولى في عملية إدارة الملكية الفكرية هي التحقق من أن الأصول أو الحقوق تتناسب مع الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى . يمكن القيام بذلك عن طريق فحص دقيق للأصول أو حقوق الملكية على النحو التالي:

- ما براءات الاختراع الداخلية التي تدعم عملك الحالي واي واحدة هي المفتاح؟.
- ما براءات الاختراع الخارجية التي يمكن أن تمنعك الآن أو في المستقبل؟.
- ما براءات الاختراع الداخلية التي يمكن أن تمنع المنافسين الآن أو في المستقبل؟.
- ما حقوق الملكية الفكرية(داخلية أو خارجية) التي تمنحك حرية الممارسة (القدرة القانونية على ممارسة تقنيتها دون المساس بحقوق الملكية الفكرية الأخرى)؟.
- ما الحقوق التي تقود أو تحمي حصة السوق في عملك الآن وفي المستقبل؟.
- ما حقوق الملكية الفكرية وكيف يمكن الوصول إليها خارجيا؟.

[1] Patent Strategies

- ما القيمة الاجمالية التي ساهمت بها الحقوق الفكرية الخاصة بك في حماية المنتجات ، الخامات، إيرادات الترخيص ، والمشاريع المشتركة ..إلخ؟.

يجب أن يكون الهدف الأساسي للشركات هو بناء محفظة للحقوق الفكرية التي تدعم خارطة طريق التكنولوجيا لها . ومن خلال ذلك ستعزز من وضعها التنافسي، وتزيد من عائداتها، وتحد من المنافسة ، وتتواءم أو تتماشي مع احتياجات السوق.

ويمكن تبني عدد من استراتيجيات الملكية الفكرية ، سنعرضها فيما يلي :

الاستراتيجيات الدفاعية[1]

تتراكم لدى الشركة براءات الاختراع لمنع المنافسة المباشرة في المجالات ذات الصلة أو غير ذات الصلة . تقوم الشركة ببناء جدار حماية من براءات الاختراع التي يمكن استخدامها لتأسيس موقف تنافسي قوي. وهذا يقتضي من الشركة العمل على زيادة براءات الاختراع ، وكذلك ، تحسين براءات الاختراع الحالية لضمان تحديثها باستمرار. على سبيل المثال ، كجزء من استراتيجيتها للملكية الفكرية، أقامت شركة إنتيل أنماطا كثيرة من براءات الاختراع لحماية استثماراتها الضخمة في مصانع إنتاج الرقاقات الحديثة. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى وسيلة مختلفة عن الإستراتيجية الهجومية فبدلا من المواجهة تتحصن المؤسسة خلف إمكانياتها لحمايتها من هجوم من قبل الآخرين.

استراتيجية الملكية الفكرية المستقبلية[2]

هي أحد استراتيجيات الملكية الفكرية التي تركز على الجوانب الخارجية، والتي تُعنى بمراقبة الشركة للابتكارات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. النشاط الأول لهذا النوع من الاسترايجيات يندرج تحت ما يسمى "الببليومتريك" Bibliometric . وفي مقاييس ببليوميتريك يتم إجراء مسح إحصائي لبراءات الاختراع والأوراق العلمية لتحديدأهمها . والنشاط الثاني المستخدم عادة في هذا المنحى هو قياس المنافسة وعدم

---

[1] Defensive Strategies

[2] Prospective IP Strategy

المنافسة. كما تستخدم لتقدير الفرص المحتملة للمجالات التي تركز على البحث والتطوير الطاقات. وترصد الاستراتيجية المستقبلية البيئة الخارجية لتقييم الطريقة الممكنة لتطوير محفظة براءات الاختراع الخاصة بالشركة وكذلك الاستفادة منها.

استراتيجية الملكية الفكرية التعاونية: الترخيص المتبادل[1] : تنطوي الاستراتيجية التعاونية على براءات اختراع من خلال تبادل التراخيص. ويتم في هذه الاستراتيجية تقاسم براءات الاختراع بين الشركات. وتعتبرهذه الاستراتيجية فعالة ،بشكل خاص، إذا كان الهدف هو متابعة إنشاء تصميم أو سلعة وفقا لمعاييرأو شروط معينة. فتعمل استراتيجية تبادل الترخيص على تسريع عملية الانتشار ،وإضافة قوة تنظيمية (الاستثمار والتسويق) لتكنولوجيا معينة.ويمكن أن يؤدي استخدام استراتيجية تبادل التراخيص على نطاق واسع إلى احتكار التكنولوجيا.

استراتيجيات الملكية الفكرية المعتمدة على السوق[2] : يمكن للشركة تمديد اختراعها من خلال منح الترخيص للآخرين مقابل دفع عائد مادي. قد يكون الدافع وراء هذه الاستراتيجية نقديا بحتا. فعندما تستخدم الشركة براءة الاختراع بشكل غير مباشر يجوز لها بيع البراءة مقابل الحصول على عائد مادي. من ناحية أخرى ، يشبه الترخيص إلى حد كبير تبادل الترخيص، فهو يسمح للشركة بإثبات وجودها في السوق وهيمنة تكنولوجيا معينة. قد يكون الوجود السائد حاسما في ترسيخ المنتج / التكنولوجيا بشكل قياسي أو موحد.و يمكن أن يؤدي معيار الصناعة أو التكنولوجيا الأكثر وضوحا في السوق عوائد عالية في المستقبل لجميع الشركات في شبكة الترخيص.كما يجب على الشركة في حال اتباعها هذه الاستراتيجية، أن تتأكد من أنها تضع عقد الترخيص الذي يسمح لها بتحقيق أقصى درجة من أهدافها.

---

[1] Co-Operative IP Strategy : Cross Licensing

[2] Market- based IP Strategies: Licensing

الشركات الرائدة مثل آي بي إم، فيرتشايلد تستخدام الترخيص وتبادل الترخيص بنجاح كبير .وبالتـالي تسـمح للشـركات الأخـرى باسـتخدام تقنياتهـا المسـتقبلية أو رسـوم الترخيص. وبلغت الإيرادات السنوية لشركة آي بي إم من براءات الاختراع وحدها في عام 2001 ما يزيد على بليون دولار: أي بزيادة قدرها 2000 في المائة عن المركز في عام 1988.

استراتيجيات الملكية الفكرية العدوانية[1]

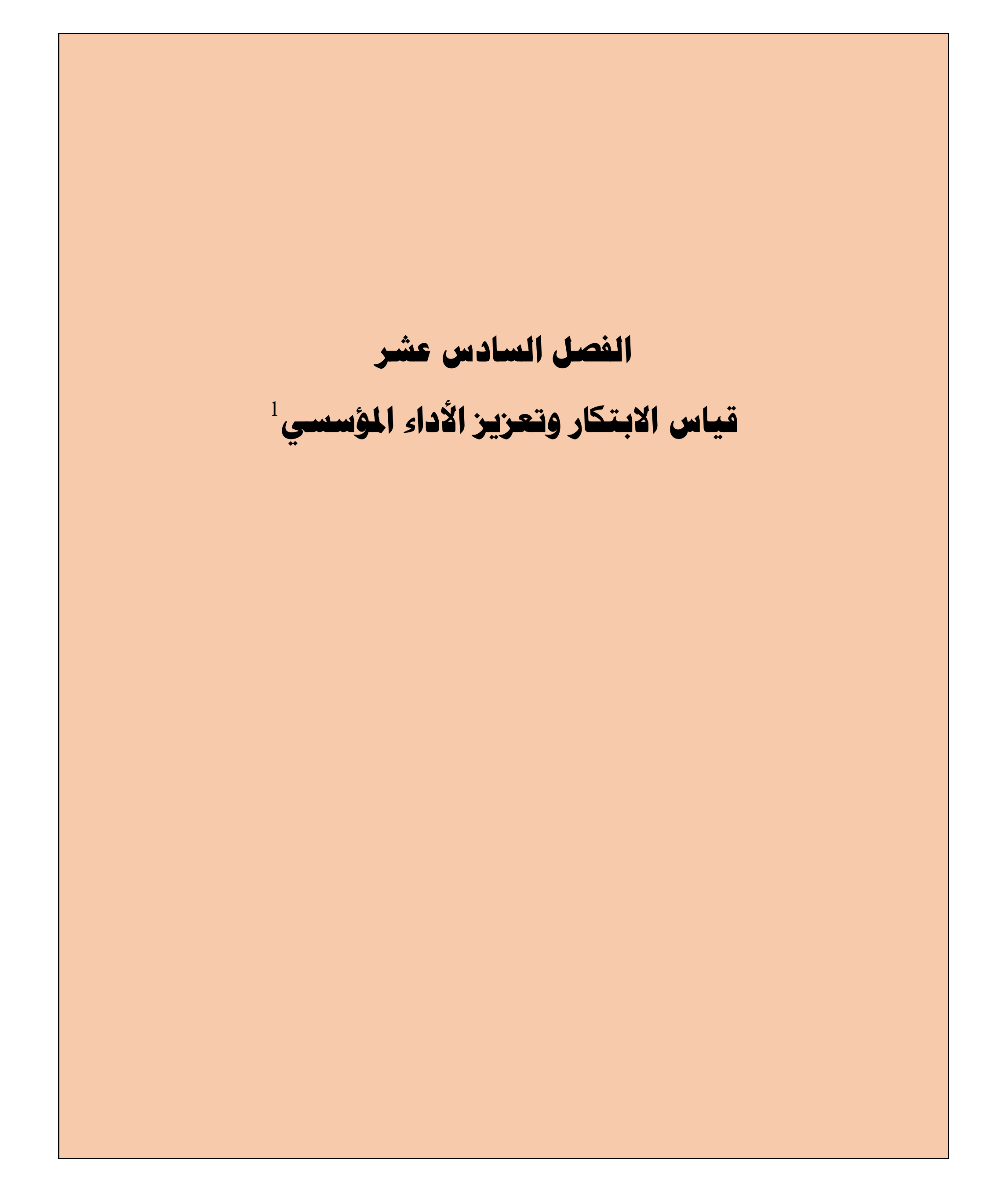
في الماضي تبنت عديد من الشركات اتجاه سلبي تجاه براءات الاختراع. ومع ذلك، فإن الثقة في المنافسة في العصر الحديث قد غيرت كل ذلك. تتبني هذه الاستراتيجية موقف التقاضي العدواني. وتعتبر واحدة من الاستراتيجيات التي لا تستخدم فيها الشركات بالضرورة براءة اختراع التكنولوجيا لإنتاج منتجاتها الخاصة ، ولكن تستأجر المصنوعات من المنتجات الاستهلاكية. كما تحاول الشركات العدوانية مثلها مثل عديد من الشركات تحقيق مكاسب مالية من ذلك . الملمح المثير للاهتمام في هذه الاستراتيجية هو الجمع بين استخدام الترخيص أو تبادل الترخيص ، مع اتخاذ الشركة إجراءات التقاضي لرفع منتجاتها لشركات أخرى. فالشركات المفترسة التي لديها محافظ براءات اختراع كبيرة تهدد المنافسين وغير المنافسين على حد سواء،مع التقاضي المكلف، على أمل الحصول على بعض الرسوم أوالأتعاب royalties fees. وتجد الشركات المهاجمة أن الدفاع و التقاضي العدواني المستمر أمر صعب ومكلف للغاية.

من خلال الاستخدام الذكي لاستراتيجيات الملكية الفكرية الأساسية فأنه يمكن تشكيل وتغيير هيكل الصناعة والوضع التنافسي بشكل إيجابي.

من أجل التوصل لإتخاذ قرار بشأن نوع الاستراتيجية التي يمكن استخدامها ، يتعين على الشركات أولا تقويم أو تقدير طبيعة وقيمة براءات الاختراع. في معظم حافظات

[1] Aggressive IP Strategies

البراءات يطبق مبدأ باريتو، حيث تمثل نسبة 10–20 في المائة الأولى من البراءات وهو يمثل نسبة كبيرة (90–80 في المائة) من القيمة الإجمالية. وبالتالي من الممكن وضع خيارات عامة على أساس القيمة وتناسبها مع الأولويات الاستراتيجية لبراءات الاختراع.



الفصل السادس عشر

قياس الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي[1]

[1] – اعداد أ.د. فؤاد أبو المكارم ، أستاذ علم النفس المعرفي بقسم علم النفس – آداب القاهرة

الفصل السادس عشر

قياس الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي

هذا الفصل :

يعرض الفصل الراهن للجانب الثالث من خصائص المؤسسة، وهو ما يتصل بالمكافاءات و أساليب تعزيز العائد،.

وتلخيصاً لما سبق، ناقشنا حتى الآن كيفية تعزيز الأداء الابتكاري للعمال من خلال كل من اختلاق توقعات الدور (سواء بتحديد الأهداف أو باعتبار النشاط الابتكاري مطلباً للوظيفة) والعائد الواقعي. وقدمنا نموذجاً نظرياً للعائد (مدعوماً بالاختبار الإمبيريقي) يتضمن أربع فئات من المتغيرات، هي: طبيعة العائد ومكوناته، وخصال متلقوا العائد، وخصال مقدموا العائد، والآليات النفسية. وسوف نناقش في الجزء التالي كيفية قياس الابتكار والأداء المؤسسي.

ومن ثُم فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على :

- **التعرف على طبيعة التكنولوجيا وخصائصها.**
- **التعرف على مراحل دورة حياة التكنولوجيا والاستراتيجيات المرتبطة بها.**
- **تنفيد علاقة الإبداع والابتكار بالتكنولوجيا**
- **التعرف على آثار التكنولوجيا والاستثمار التكنولوجي.**
- **فهم استراتيجيات حماية التكنولوجيا**

مقدمة

يلقى الابتكار تقديراً متزايداً من مختلف المهن والصناعات. ويدرك المديرون، في بيئات العمل المتجددة، بشكل متزايد حاجاتهم لأن يظهر عامليهم سلوكاً ابتكارياً في العمل حتى يظلون قادرين على المنافسة. وعلى الرغم من تباين أهمية نشاطات الابتكار ومستواها باختلاف المهام أو الوظائف موضع الاهتمام، فإن هناك مجالاً في معظم الوظائف لجعل العمال أكثر قدرة على الابتكار. ونظراً لأن ابتكار العامل يزود المؤسسة بالابتكارات، فمن المهم ليس فقط أن يولد العمال نواتج وعمليات وأساليب أصيلة وملائمة في مجال وظائفهم، ولكن أيضاً أن يؤثر ذلك بقوة في النهاية في الأداء والبقاء.

ومن ناحية أخرى، يعد القياس في مجال الابتكار مسألة مهمة. فقد سمعنا مراراً التعبير المجازي "ابتكر أو مُت"، الذي يُقصد به حثنا على الابتكار بصفة دائمة. ومع ذلك، لكي نبتكر، يتطلب الأمر الالتزام ببذل أقصى الجهد، وانتهاج نهجاً منظماً في إدارة الابتكار. وهذا يستلزم إصرار الإدارة العليا على القياس والمراقبة والتحسين المستمر. فالقياس هو المحرك الرئيس للفعل، حيث يجعل عقول العمال وطاقاتهم تظل مركزة على القيمة المضافة، كما يعد أفضل وسيلة ممكنة للحيلولة دون الشعور بالرضا والاطمئنان. ويُعتقَد بصفة عامة أن الابتكار يحثنا على المنافسة، مما يجعل مراقبة الابتكار وقياسه مسائل شديدة الارتباط ببعضها البعض. ونظراً لأهمية الابتكار، فإنه يُفترَض بصفة عامة أن ارتفاع قدر المؤسسة يتحدد بالقياس والحث على الابتكار بفاعلية.

ونظراً لأن معظم المديرين يودون أن يكون عاملوهم مرتفعوا الابتكار، ولأن حسن إدارتهم لهذه العملية لن يتم بدون القياس، فسوف نركز في هذا الفصل على تعزيز الابتكار لدى العمال كجزء من دورهم في المؤسسة (خاصة وأنه يمكن إبلاغهم بتوقع

الأداء الابتكاري كمتطلب للوظيفة)، وكذلك كجزء من آثار العائد الواقعي للأداء، من ناحية. ومن ناحية أخرى، سوف نهتم بقياس الأداء الابتكاري للمؤسسة إجمالاً.

اولاً : الابتكار وتعزيز العائد داخل المؤسسة

كيف يدفع المديرون العمال للشروع المتعمد في فعل ابتكاري؟

يُعرَّف الابتكار أو الأداء الابتكاري بأنه ناتج أفكار جديدة ومفيدة تُعنى بالنواتج والعمليات والخدمات. وتؤثر المؤسسات في ظهور النشاط الابتكاري من خلال تحديد الهدف، الذي يؤثر بدوره في الدافعية بشدة، كما أشارت البحوث، من خلال تأثيرها على آليات التنظيم الذاتي. ويتمثل الافتراض الأساسي لذلك في أن توفير أهداف واضحة للعمال يؤدي إلى زيادة الانتباه والجهد، مما يمكنهم من توجيه طاقاتهم نحوها. فالأهداف تدفع الانتباه وتوجهه نحو الأوجه ذات الأهمية في المهمة أو المشروع وتيسر اكتساب المعلومات. كما تقوم بتنظيم الفعل بشكل مباشر من خلال التأثير فيما ينتبه إليه العمال، ومدى صعوبة العمل الذي يؤدونه، ومدى مثابرتهم في أداء المهمة. وتؤثر فيه أيضاً بشكل غير مباشر من خلال دفعهم إلى اكتشاف واستخدام الاستراتيجيات الخاصة بالمهمة التي تيسر لهم تحقيق الهدف. وبالتالي، يزداد احتمال تحقيق الهدف عندما يُعهَد به إلى العمال ويُقدَّم إليهم عائد يُعنى بتقدمهم في تحقيقه.

وتعمل أهداف الابتكار كآلية لحث العمال على إظهار سلوكيات معينة، تفي بالمستوى المطلوب، كما تعمل كمعيار لتقييم السلوك المتعلق بالمهمة. ويمكن أن يكون هدف الابتكار معياراً معلناً بأن ناتج أداء العامل ينبغي أن يكون ابتكارياً (أي جديداً وملائماً) أو بأن ينشغل في نشاطات ابتكارية (التفكير المرن واللعب بالأفكار والإحاطة بالبيئة). فقد وجدت دراسات عديدة أنه عندما يعرف العمال أن الابتكار ذو أهمية يزيد احتمال أن يكونوا ابتكاريين فعلياً. وبالتالي، فإن تحديد هدف الابتكار يمكن استخدامه فعلياً لتعزيزه. فقد بينت نتائج البحوث أن وجود هدف للابتكار يكون يؤثر إيجابياً على السلوك الابتكاري. كما بينت أنه عندما يتحدد هدف الابتكار وهدف

الإنتاجية، ترتفع قدرة العمال على الابتكار. وهذا يوحي بأنه من الممكن تحديد الأهداف لأكثر من جانب من جوانب الأداء. فعندما لا يتحدد هدف الابتكار ولكن يتحدد هدف الإنتاجية فقط، فإن الأداء الابتكاري ينخفض. ووُجِد أن العمال الذين حُدِّد لهم هدف للابتكار كانوا أفضل في الابتكار ممن لم يُحدَّد لهم هدف.

ووجد بعض الباحثين أن الفِرَق ذات الابتكار المرتفع كانت أعلى على الأهداف المشتركة الخاصة بإنجازات المهمة. وبرهن هؤلاء الباحثون على أن مستويات الاتفاق المرتفعة بين أعضاء الفريق حول ما يعد مهماً تستطيع أن تزيد الدافعية والكفاءة والفاعلية. واقترح بعض الباحثين أنه عندما يمتلك أعضاء الفريق أهدافاً متشابهة فإنهم يتواصلون بشكل أكثر فاعلية، ويصلون إلى معلومات أكثر في صنع القرار، مما يحفز عملية الابتكار إجمالاً.

وبالنظر إلى أن الأهداف تؤثر في توجيه الانتباه إلى أوجه معينة في المهمة مما ييسر اكتساب المعلومات، فمن المتوقع أن وجود هدف للابتكار يؤثر في العديد من النشاطات المطلوبة من أجله. فنشاطات مثل تحديد المشكلة وجمع البيانات يمكن تحفيزها عن طريق دالة موجِّهة للهدف. ويساعد وضوح الأهداف على تحديد أين نبحث عن المعلومات وكيف نقيم فائدة المعلومات التي تم الحصول عليها. فتحديد هدف للابتكار يجعل العمال يستغرقون وقتاً أطول في التفكير حول المهمة ويحاولون توسيع مدى الحلول الممكنة ما أمكنهم. وبالتالي، فإن وجود هدف يؤدي إلى تعزيز تقييم العمال لمزايا الحل. وفي المقابل، لا يستطيع العمال الذين لم يُحدَّد لهم هدف للابتكار سوى استكشاف عدد قليل من المسارات الممكنة للحل قبل الوصول إلى الحل النهائي. وقد يكون جمع المعلومات المتنوعة مفيداً في كسر توجهات العقل المعرفية أو "التفكير خارج الصندوق"، الذي يعد مكوناً حاسماً في الابتكار.

وأثناء تحديد الأهداف، يوجه المديرون العمال إلى ما هو مقدَّر من قبل المؤسسة. فقد أشار أخصائيو البحوث والتطوير إلى أن قدرة الإدارة على تحديد أهداف

واضحة للمؤسسة تمثل عاملاً حاسماً للابتكار المرتفع. فحينما لا يعرف العمال أهدافاً واضحة للإدارة تنخفض مستوياتهم في الابتكار. وبناء على هذا، فإن المؤسسات المهتمة بتشجيع النشاط الابتكاري عليها أن تحدد أهدافاً واضحة للعمال بأن يكونوا ابتكاريين.

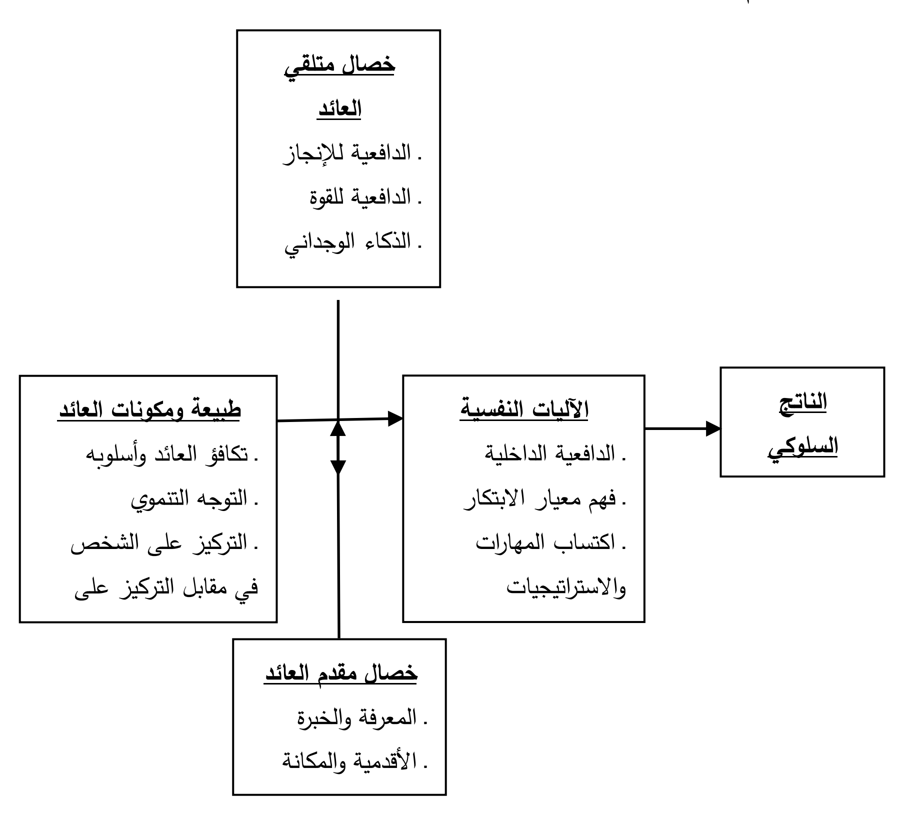
وبالطبع، بمجرد أن يعرف العمال أن الابتكار مطلوب للوظيفة أو أنه هدف محدَّد لهم، فسوف تزداد عدد نشاطات الابتكار التي يظهرونها. وبشكل مطابق، إذا تضمنت توقعات الدور رغبة العمال في أن يكونوا ابتكاريين، فإن سياق العمل ينبغي أن يدعم هذه النشاطات. ولقد بدأت البحوث في الإشارة إلى أي أنماط الملامح السياقية في بيئة العمل تعد موصلة أكثر أو أقل لسلوكيات الابتكار. ونظراً لأن إتاحة الفرص وغياب القيود الداخلية والخارجية تؤثر في انتشار عملية الابتكار، فإننا نحتاج إلى الظروف الداعمة للابتكار في بيئة العمل. وبتوفير المزيد من الملامح السياقية ذات العلاقة الإيجابية مع الابتكار ومحاولة تقليل الملامح ذات العلاقة السلبية، يزيد احتمال أن يكون العمال ابتكاريين.

لماذا يؤدي العائد إلى تحفيز الابتكار؟

لكي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، فإنها تحتاج إلى تبني الإمكانات الابتكارية للعمال، من أجل استخدامها في عمليات التجديد والتغيير والمنافسة. وقبل أن نبدأ في مناقشة مكونات العائد وعلاقاتها بالابتكار (شكل "13- 1")، من الضروري أن نجيب أولاً عن السؤال حول أسباب تأثير العائد المباشر وغير المباشر على الابتكار. فرصدنا أربعة أسباب أساسية تفسر السبب في أن تزويد العمال بالعائد يمكن أن يحفز أداءهم الابتكاري، وهي أنه:

1. يعزز دافعيتهم الداخلية.
2. يؤثر في حالاتهم المزاجية.
3. يوضح لهم معايير المنتج الابتكاري.

4. ييسر اكتسابهم للمهارات والاستراتيجيات المرتبطة بالابتكار.



شكل (13 -1). نموذج آثار العائد على الابتكار.

وسوف نناقش فيما يلي كل من هذه الأسباب، على حدة.

[1] الآليات النفسية لدى متلقي العائد

1. العائد والدافعية الداخلية

يمكن أن تكون دافعية الفرد لتنفيذ المهمة داخلية أو خارجية من حيث طبيعتها. وعامة، فإن الفرد المدفوع خارجياً يؤدي المهمة من أجل الحصول على شيء ما آخر، مثل المكافآت المشروطة. ويستطيع الفرد إظهار إنتاجية عالية في المهام محكمة البناء، وليس في المهام ضعيفة البناء التي يمكن أن تؤدي إلى أداء مبتكري، نظراً

لأن المهام المشجعة على الاكتشاف تتطلب انتباهاً ضيقاً وجهداً معرفياً كبيراً للتركيز على المهمة في حد ذاتها كما تتطلب في الغالب تبني أو ابتكار حلول غير شائعة.

وتشير الدافعية الداخلية إلى الحالة الدافعة التي يُجذَب فيها الفرد ويُنشَّط بفعل المهمة ذاتها، وليس بفعل نواتج خارجية معينة يمكن الحصول عليها من خلال تنفيذ المهمة. بتعبير آخر، يرى الفرد عملية تنفيذ المهمة على أنها انتهاء منها، وليس على أنها وسيلة للانتهاء. ويميل الفرد المدفوع داخلياً لأن يكون أكثر مرونة معرفياً، ولتفضيل التعقيد والجدة، وللسعي إلى المستويات العليا من خبرة التحدي والإتقان. ولذلك، من المحتمل جداً أن يجد الكثير من البدائل لحل المشكلة، وأن يستخدم أساليب غير تقليدية، وأن يكون مثابراً. وكل تلك الحجج توحي بتعاظم احتمال أن يُظهِر الفرد المدفوع داخلياً ابتكاراً عالياً.

بإيجاز، تعد الدافعية الداخلية حاسمة في العمل الابتكاري. فالابتكار ينتج عن الاهتمام القوي بالمهام التي ينشغل فيها العامل، ومن كونه مثابر ويتمتع بقدرة عالية على تحمل أعباء العمل. ويمكن أن يعزز العائد المصمَّم والموزَّع بشكل مناسب الدافعية الداخلية للعامل، وبالتالي، ييسر أداءه الابتكاري.

2. العائد كمصدر لمعيار الحكم على العمل الابتكاري

يعزز العائد الابتكار عن طريق توفير معايير لمساعدة العمال في الحكم على ما إذا كانت الفكرة أو المنتج مبتكراً فعلاً. ونظراً لأن الابتكار يهتم بناتج الأفكار الجديدة والمفيدة أو بالإتيان بشيء ما جديد وجدير بالاهتمام، فمن الصعب تحديد المدى الذي تعد به الفكرة أو الأسلوب مبتكراً، خاصة بالنسبة للعمال الذين يفتقرون إلى الخبرة في إنتاج الأفكار أو المخرجات المبتكرة. إذن، فالعائد يعد مصدراً قيّماً للمعلومات التي تساعد متلقي العائد على تعلم وفهم ودمج معايير العمل الابتكاري.

3. العائد واكتساب المهارات والاستراتيجيات الابتكارية

ييسر العائد اكتساب المهارات والاستراتيجيات وثيقة الصلة بالابتكار. ويؤدي امتلاك هذه المهارات والاستراتيجيات إلى زيادة احتمال تحديد المرء للمشكلة الصحيحة، وإنتاج عدد متنوع من الأفكار، واستخدام معايير ملائمة لتقييمها وتهذيبها. وبالتالي، فعلى الرغم من أن الدافعية الداخلية تعد حاسمة كمكون ضروري للابتكار، فإن العمال الاعتياديين يحتاجون إلى امتلاك المهارات والاستراتيجيات الابتكارية لكي يجدوا حلاً من الأفكار الجديدة والمفيدة حقاً.

[2] طبيعة العائد ومكوناته

ليس من السهولة بمكان زيادة الابتكار من خلال العائد بشكل مباشر. حيث تعتمد الكيفية التي نستخدم بها العائد بفاعلية في زيادة الابتكار على طبيعة ومكونات العائد نفسه، وعلى خصال متلقيه ومقدِّمه. وتحدد هذه الخصائص الثلاث مجتمعة كيفية استخدام العائد بنجاح في تيسير الأداء الابتكاري لمتلقي العائد. وفيما يلي نناقش هذه الخصائص الثلاثة.

1. تكافؤ العائد وأسلوبه

يعرَّف تكافؤ العائد بأنه الناتج الإيجابي أو السلبي للمقارنة بين ابتكار الفرد والمحكات المعيارية أو الموقفية. فإذا أشارت المقارنة إلى أن أفكار الفرد أكثر ابتكاراً من المحكات، كان تكافؤ العائد إيجابياً، والعكس صحيح إذا ما أشارت إلى أن الأفكار أقل ابتكاراً منها. ويحتوي العائد المرتبط بالابتكار على مكون مهم آخر وهو الأسلوب. وتكمن أهميته في أن الناس لا يدركون ولا يفسرون بالضرورة العائد الذي يتلقونه بطريقة مباشرة، بل يستطيعون أو لا يستطيعون اختيار الاستماع إليه والاستجابة له، اعتماداً على الأسلوب الذي يوزَّع به.

ويعرَّف أسلوب العائد بأنه الطريقة التي يتم بها توزيع العائد. ويمكن أن يكون أسلوب العائد معلوماتياً أو تحكمياً. ولا يعد العائد الموزع في الأسلوب المعلوماتي مقيداً، فلا يُفرَض على إرادة مقدِّمه ولا يُبعَد عن متلقيه. ولكن عند استخدام الأسلوب

المعلوماتي لتوزيع العائد، فإن متلقيه يخضع لتحكم تصرفاته. ويتمثل هدف مقدِّمه الخارجي في مساعدة متلقيه على تعلم وتنمية إمكاناته وأدائه الابتكاري. ويميل متلقي العائد المعلوماتي إلى الشعور بأن العائد معلِّم وداعم، وبالتالي يزداد احتمال استجابته له بطريقة إيجابية.

ومن ناحية أخرى، أحياناً ما يوزع المشرفون العائد عن قصد أو بدون قصد بأسلوب تحكمي. ويفرض العائد الموزَّع بهذا الأسلوب قيوداً خارجية بارزة بتأكيد أنواع معينة من الأفكار أو النواتج التي ينبغي أن يحصل عليها متلقي العائد أو مستويات معينة من الابتكار التي ينبغي عليه تحقيقها. وحينما يُستخدَم هذا الأسلوب، فإنه يؤكد مطالب القوة الخارجية للحصول على نواتج سلوكية معينة من متلقي العائد، وبالتالي يغرس في نفس المتلقي مشاعر السببية الخارجية. حيث يُوجَّه إلى الشعور بأن سلوكياته وأفعاله تخضع لتحكم الآخرين بدلاً من أن تنشأ منه هو.

وعموماً، فإنه يتعين على العمال أن يستجيبوا بشكل إيجابي للعائد الإيجابي عندما يتم توزيعه بالأسلوب المعلوماتي، مما يعزز كفاءتهم المدركة وحرية إرادتهم. ومن ثم، يخبُرون مستويات عليا من الدافعية الداخلية، ويظهرون ابتكاراً أوفر. كما يتعين عليهم أيضاً أن يظهروا ابتكاراً معقولاً عندما يتلقون عائداً إيجابياً بأسلوب تحكمي، أو عائداً سلبياً بأسلوب معلوماتي. ويتعين عليهم، أخيراً، أن يستجيبوا بشكل سلبي عندما يتلقون عائداً سلبياً بأسلوب تحكمي. وهنا، سوف تتقلص كفاءتهم المدركة وحرية إرادتهم، ومن ثم، يخبُرون مستويات منخفضة من الدافعية الداخلية، ويُظهِرون ابتكاراً أقل.

وبناءً على هذا، ربما يميل البعض إلى استنتاج أننا لكي نزيد الابتكار، نحتاج أن نقدم للعمال عائد إيجابي موزع بأسلوب معلوماتي. وهذا هو النهج الصحيح إذا ما وجد متلقيه فعلاً أفكاراً أكثر ابتكاراً من المعيار. أما إذا وجد أفكاراً أقل ابتكاراً منه، فهل نظل نقدم له عائداً إيجابياً زائفاً إكراماً لتعزيز الابتكار؟ والإجابة هي أن تقديم

عائد إيجابي زائف يمكن أن يعرض عملية التعلم المهمة هذه للخطر وإذن ينبغي تحاشيه. فعندما يتعين تقديم عائد سلبي، فإنه ينبغي فعل ذلك ولكن بأسلوب معلوماتي.

2. التوجه التنموي

توفر رسائل العائد ذات التوجه التنموي الرفيع معلومات قيمة تمكن العمال من تعلم المهنة وتطويرها وتحسينها. في حين تحتوي نظيراتها ذات التوجه التنموي المنخفض على القليل من المعلومات التي تساعدهم على الابتكار والتقدم المهني في وظائفهم. فقد بينت البحوث أن العائد التنموي، متحداً مع الخصال الشخصية والمتغيرات السياقية الأخرى، ييسر الأداء الابتكاري لدى العمال. وبشكل عام، فإن الدليل المتجمع يبين أن العائد التنموي يعد متغيراً سياقياً مهماً يعمل بالتوافق مع حشد من المتغيرات الشخصية الأخرى (مثل: عدم الرضا عن الوظيفة واستمرار الالتزام، والآثار التفاعلية للمزاج السلبي والمزاج الإيجابي، وآثار استراتيجيات التقدير المتوقعة وليست الحقيقية) والمتغيرات السياقية (مثل: وجود نماذج دور ابتكارية) لتيسير الابتكار.

3. العائد المركِّز على الشخص في مقابل العائد المركِّز على المهمة

تركز بؤرة رسالة العائد إما على المهمة أو على الشخص القائم بأدائها (متلقي العائد). ويعكس مستوى قدرات العمال الشخصية في أداء المهمة مدى انغماسهم فيها بدلاً من تركيزهم على المهمة ذاتها. وعلى العكس من ذلك، يشير انغماسهم في ذواتهم إلى شعورهم بأن أداءهم يعد أداة لتقدير قدراتهم الشخصية مقارنة بالآخرين. وبالتالي، فإن العمال المنغمسون في الذات يشعرون بضغط إثبات ذواتهم، مما يصرف انتباههم عن التركيز على المهمة ذاتها. ويعزز العائد المركز على المهمة الدافعية الداخلية، في حين يميل العائد المركز على الذات أو على الشخص إلى تقليص الدافعية الداخلية، وبالتالي الابتكار.

[3] خصال متلقي العائد

تؤثر خصال متلقي العائد في الطريقة التي يستجيب بها العمال للعائد. فكيف تتأثر دافعية العمال للإنجاز والدافعية للقوة والذكاء الوجداني في أدائهم الابتكاري بعدما يتلقون العائد؟

1. الدافعية للإنجاز في مقابل الدافعية للقوة

بينت بعض الدراسات أن العمال يستجيبون للعائد السلبي على نحو مختلف. فقد أفاد ذوي الدافعية للإنجاز (بذل أقصى جهد في الأداء مقارنة بمعيار الامتياز) من العائد السلبي، بينما لم يستفد منه ذوي الدافعية للقوة (بذل جهد للتأثير على الآخرين والمرور بخبرة تعرُّف النشاطات الموجهة نحو القوة). فبعد تلقي العائد السلبي، قدم المشاركون ذوي الدافعية العالية للإنجاز حلولاً مبتكرة للمشكلة أكثر مما فعل المشاركون في ظرف عدم تلقي أي عائد. وفي المقابل، لم يظهر المشاركون ذوي الدافعية العالية للقوة أداءاً ابتكارياً معززاً بعد تلقي العائد السلبي. وبين كل من ذوي الدافعية العالية للإنجاز وذوي الدافعية العالية للقوة ابتكاراً معززاً بعد تلقي العائد الإيجابي.

2. الذكاء الوجداني

الذكاء الوجداني هو "القدرة على الإدراك الدقيق للانفعال وتثمينه والتعبير عنه؛ وهو القدرة على الوصول إلى المشاعر و/أو توليدها عندما تؤدي إلي تيسير التفكير؛ وهو القدرة على فهم الانفعال والمعرفة الوجدانية؛ وهو القدرة على تنظيم الانفعالات من أجل زيادة النمو الانفعالي والعقلي". ويتصف بأربعة أبعاد أساسية: يهتم أولها بالفروق الفردية في إدراك الانفعال وتثمينه والتعبير عنه في الذات وفي الآخرين؛ ويهتم الثاني بالفروق الفردية في القدرة على استخدام الانفعال لتيسير العمليات المعرفية؛ ويهتم الثالث بالفروق الفردية في فهم الانفعالات والاستدلال عليها؛ ويبنى

الرابع على الأبعاد الثلاثة السابقة، فهو عملية من مستوى أعلى وعاكسة لما وراء الانفعال تُعنَى بإدارة وتنظيم الانفعالات.

وتوحي التعريفات والأوصاف السابقة بأن العمال ذوي المستويات المرتفعة نسبياً من الذكاء الوجداني يستفيدون من العائد المرتبط بالابتكار أكثر من نظرائهم من ذوي الذكاء الوجداني المنخفض، خصوصاً إذا وُزِّع العائد بالأسلوب المعلوماتي. فعندما يتلقى العمال ذوي الذكاء الوجداني المرتفع عائداً إيجابياً موزعاً بالأسلوب المعلوماتي، تكون لديهم القدرة على إدراك الانفعال الإيجابي ويفهمون أن العائد الإيجابي كان السبب في هذا الانفعال. ومن ناحية أخرى، ينبغي أن تكون لديهم القدرة على إدراك الانفعال السلبي ويفهمون أن العائد السلبي كان السبب في هذا الانفعال السلبي. وسوف يؤدي تركهم لكل من هذين الانفعالين إلى ازدياد أو اضطراب قدرتهم على الابتكار في المستقبل.

رابعاً: خصال مقدم العائد

يتأثر الأفراد غير الخبيرين أو غير المبتكرين بقوة بالخصال الشخصية لمقدم العائد لأنهم يحتاجونها كهاديات للحكم على ما إذا كان العائد مقبولاً أم لا، خاصة عندما يتلقون العائد السلبي.

1. المعرفة والخبرة

كلما ازداد امتلاك مقدم العائد للمعرفة والخبرة، ازداد احتمال سماع متلقيه له واعتقاده فيه واستجابته له بشكل إيجابي. ويحتاج متلقي العائد لتعظيم قدرته على الحكم على ما إذا كان مقدم العائد لديه معرفة وخبرة كافيتين. ويدرك المستجيبون للعائد المقدم من أشخاص ذوي قدر كبير من المعرفة والخبرة بأن هذه الاستراتيجية ربما تكون فاشلة في سياق الأداء الابتكاري. فقد يمتلك الشخص مخزوناً غنياً من المعرفة والخبرة في المجال، ولكن ربما تكون لديه صعوبة في قبول الأفكار ووجهات النظر والأساليب الجديدة. وبالتالي، لن يكون العائد المقدم من هذا الشخص مفيداً في

تشجيع الابتكار وتعليمه وتنميته. ومن ثم، سيكون للعائد تأثير سلبي على الأداء الابتكاري لدى متلقيه.

2. الأسبقية والمكانة

كلما ازدادت الأسبقية التي يمتلكها مقدم العائد وارتفعت مكانته، ازداد احتمال استجابة متلقي العائد للعائد بشكل إيجابي. ومع ذلك، قد يؤدي هذا إلى إيذاء متلقي العائد، لأن مقدمي العائد ذوي الأسبقية الشديدة والمكانة العالية لا يكونون أحياناً في الوضع الأمثل لتقديم عائد مرتبط بالابتكار. فقد يكونون أكثر اهتماماً بالحفاظ على المكانة القانونية لكونهم يستفيدون منها بشغلهم لمواضع القوة أو لكونهم مسئولين عن ابتكار الطريقة المزمعة، على العكس من ذوي الأسبقية والمكانة الأقل الذين يمكن إعدادهم جيداً لتوفير عائد مفيد.

ثانيا : **قياس المؤسسة للأداء الابتكارى**

القياس وسيلة لتعزيز فهم ما يجري داخل المؤسسة، وبدونه لا يمكن لها أن تعرف ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا. ولذلك، تستخدم كل مؤسسة شكلاً ما من أشكاله، سواء أكان بسيطاً أم مركباً، حتى تسطيع التحكم في العمليات وتقييمها وتحسينها. والأعمال التي لديها نظام للقياس في موضعه الصحيح هي التي تستطيع أن تتابع تقدمها أو تخسره، وتقوم بأعمال تصحيحية لتأكيد أن الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى للمؤسسة تجتمعان من خلال استراتيجيات الابتكار المتبعة، مما يؤكد أهمية القياس. وترجع أهمية القياس إلى الآتي:

- جذب الاهتمام إلى الجزئيات التي تحتاج إلى التحسين.
- إلقاء الضوء على مناطق القوة والأداء العالي.
- السماح بالمقارنة مع كل من الأداء السابق والأداء المتعلق بالمنافسة.
- إظهار خسائر التنفيذ الضعيف للاستراتيجية.
- إلقاء الضوء على الفجوة بين الأهداف المأمولة والمتحققة.

وبدون قياس، لا يعلم أحد في الإدارة ما يفعل، ولا كيف يفعل بشكل جيد، وما إذا كان ما يفعله مهماً أصلاً.

معضلة القياس

القياس ليس ظاهرة بسيطة، ويحمل في طياته الكثير من المشكلات. ويستخدمه الممثلون للمؤسسات، من واضعي الاستراتيجيات والمحاسبين ومديري الموارد البشرية، بطرق متنوعة. فمديرو الموارد البشرية، مثلاً، ينشرون مقاييساً للتقييم الداخلي (كتقييم أداء الفرد)، بينما يركز آخرون على التقرير الخارجي (كنسب المحاسبة المالية). وعموماً، ينبغي أن يؤسس القياس نهجاً لإنتاج معلومات مفيدة في مختلف المشكلات والمواقف. وما يجعل القياس معقداً هو حقيقة أن القياسات إما يتم تجميعها تصاعدياً من نشاط الفرد إلى أداء المؤسسة، أو يتم تفصيلها تنازلياً من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أداء الفرد. وتبعاً لهذه المستويات، تنشأ العديد من التناقضات والصراعات في عالم الممارسة.

ومن منظور النظم، يعد قياس الأداء عملية لتحديد مدى نجاح المؤسسة (أو الفرد أو العملية) في تحقيق الأهداف. وفي هذا الإطار، تصبح مدخلات ومخرجات العملية التنظيمية المحددة محور الاهتمام الرئيس. فعلى مستوى المؤسسة، يوفر القياس تقييماً لما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية جرى تحقيقها. وأما على مستوى الفرد، فيعمل كأداة يمكن من خلالها التركيز على المساءلة، كما يعمل كأساس موضوعي لتقييم الأداء. وعادة ما يتم بناء المقاييس لكي تعكس النتائج التنظيمية والسلوكية المرغوبة، حتى تصبح مفيدة في تقديم عائد حول النشاطات التي تحفز السلوكيات من أجل التحسين المستمر في رضا العملاء ومرونتهم وإنتاجيتهم.

قياس الأداء والابتكار

إن القدرة على تسويق المنتجات الجديدة مراراً بنجاح هي العنصر الأساسي لاستدامة الميزة التنافسية. ويستلزم ذلك إدارة عمليات الابتكار والسيطرة عليها. ويتمثل

المدخل الأساسي لذلك في قياس العمليات التي تحكم أداء الابتكار في المؤسسة، وهي عملية معقدة بسبب تعدد أبعاد الابتكار، ويزيدها تعقيداً تفتيت دراسات قياس الابتكار. حيث تركز بعض المؤسسات على قياس مدخلات الابتكار ومخرجاته وتتجاهل ما بينهما من عمليات. ولا يعتمد نجاح الأعمال على المخرجات فقط، ولكن يعتمد أيضاً على كفاءة وفاعلية الموارد التي تركز على النواحي التجارية التي تتحول بمقتضاها المخرجات الفنية إلى منتجات قابلة للتسويق.

وتطويراً لهذا النوع من منطق النظم، اقتُرِح نموذج يعكس سلسلة مكونة من: العملية ـ المنتج ـ النجاح، يتم فيها تقسيم مفهوم الأداء التنموي إلى مفهومين. الأول هو أداء العملية، الذي يستحوز على الأداء في الإدارة التشغيلية للعمليات المتضمنة في تنفيذ المشروعات. والثاني هو الأداء التنموي للمنتج، الذي يستحوز على مخرج العمليات التنموية من أجل تحقيق نواتج قابلة للتسويق.

ويعد الأداء التنموي للعملية محفزاً مهماً للمنتج، ليس من أداء العمل مباشرة، ولكن من تكلفة المنتج وسرعة وجودة تطويره. ومع ذلك، لا يتحدد نجاح المنتج الجديد من خلال هذه العوامل فقط. فهناك عوامل أخرى مثل التميز في التسويق واستراتيجيات الممارسة التجارية تقوم بدور مهم في تحديد الحصة السوقية والأرباح التجارية. وبالتالي، قد تمتلك الشركة قدرة على التسليم الممتاز في ضوء المنتجات الجديدة بالسوق، ولكن إذا فشل السوق في إدراك قيمتها (بصرف النظر إذا كان لها قيمة أم لا)، فمن غير المرجح أن يصبح أداء الربح حقيقة. ولذلك، فإن ما يعد ضرورياً إنما هو مراقبة أداء الابتكار والتوحد معه وتحفيزه عبر المستويات الثلاثة في سلسلة: العملية ـ المنتج ـ النجاح.

وبناءً على هذا، فإن المقاييس إما أن تتحدد على مستوى مجهري (كمقاييس المشروعات الفردية) أو على مستوى مكبَّر، في ضوء النتائج المالية العامة، مما يخلق

فجوة بين كل من المشاريع الفردية والأداء الثابت على مستوى الصناعة. ويمكن سد هذه الفجوة عند تحديد المقاييس في ثلاثة مستويات لقياس الأداء، هي:

1. الأداء التنموي للعملية: قياس جودة كفاءة الوظيفة التنموية وفاعليتها في نشر واستخدام الكفايات الحافزة للأداء.
2. الأداء التنموي للمنتج: قياس إسهام الوظيفة التنموية في الأهداف التجارية للشركة.
3. الأداء التجاري للشركة: قياس مدى نجاح الشركة في السوق.

الأداء التنموي للعملية

ركزت الدراسات التي أُجريت حول الأداء التنموي بصفة عامة على جوانب الابتكار في المشروع. وحددت عدداً من المحفزات المهمة لنجاح للمشروع، منها على سبيل المثال: فهم احتياجات المستخدمين والاتصالات الداخلية والخارجية، وتسويق "فاعلية التنمية" وسلطة مديري البحث والتطوير، وتفوُّق المنتج وتحديد المشروع وتضافرة من أجل التسويق. واستُنتِج إطار لإمكانات البحث والتطوير المهمة لنجاح المشروع، تحدد بدورها ثلاث وظائف رئيسة لكفاءة الممارسة التجارية للمنتج، هي: التسويق، والبحث والتطوير، والتصنيع. وفي سياق مرتبط بهذه الوظائف، أشاروا إلى ثلاثة عوامل مهمة للنجاح، هي:

1. الكفاءة الوظيفية للوظائف الثلاث.
2. الاتصال القوي بالعملاء.
3. التنفيذ الإداري المحكم (جمع الوظائف الثلاث معاً، وتوجيهها في اتجاه متماسك).

ويتطلب تحديد العمليات الأساسية والتمكينية للابتكار دراسة الموارد البشرية والرأسمالية المعنية بكل من: ابتكار معارف جديدة، وتوليد أفكار تستهدف المنتج

وعمليات التصنيع والخدمات الجديدة والمعززة، وتطوير تلك الأفكار في صورة نماذج أولية للعمل، ونقلها إلى التوزيع والاستخدام في التصنيع.

العمليات الأساسية للابتكار:

- تحديد مفاهيم جديدة للمنتج ـ جيل المفهوم.
- تبني الابتكار بدءاً من المفهوم ومروراً بالتطوير ثم الانتقال إلى التصنيع والاستخدام ـ تطوير المنتج.
- تطوير الابتكارات في عمليات التصنيع ـ عملية الابتكار.
- تطوير وإدارة التكنولوجيا ذاتها ـ الاكتساب التقني.

العمليات التمكينية:

- نشر الموارد البشرية والمالية ـ الموارد.
- الاستخدام الفعال للهياكل والنظم المناسبة ـ الهيكل والنظم.
- توفير القيادة الإدارية الرفيعة والتوجيه ـ القيادة.

وتحتاج كل عملية من هذه العمليات إلى التتبع من خلال تنفيذ المقاييس المناسبة. لذا، اقتُرِحت أداة مراجعة لهذا الغرض ليعظم استخدامها قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للعمل. وعن طريق التتبع بهذه الأداة، يمكن التحقق من التحسينات في أداء العمليات التي تمثل مفتاحاً لتحقيق نتائج الابتكار. ويلخص الجدول 13- 1 المقاييس الخاصة بكل عملية من هذه العمليات الأساسية.

جدول (13 -1). ملخص لبعض المقاييس الداعمة للعمليات التمكينية والعمليات الأساسية.

البؤرة العامة	الإمكانية العامة	التعريف	أمثلة لبعض المقاييس المفيدة
العمليات التمكينية	القيادة	مقاييس الأداء والمطابقة التي تشير إلى أن عملية	• فعالية عملية التبويب واتساقها (مثل الامتثال لقائمة الفحص).

		الابتكار تعمل بشكل فعال.	• الالتزام بملامح الاستثمار المحددة سلفاً لمزج السندات التجارية للشركة.
	الهيكل والنظم	فعالية الهيكل التنظيمي ودعم البنية التحتية لتلبية احتياجات العمل.	• استخدام مساحة الطابق. • العائد على رأس المال الاستثماري (ROIC) الخاص بمشروعات تكنولوجيا المعلومات. • المقاييس التنظيمية لمدى السيطرة. • مقاييس الأداء الوظيفي.
	الموارد	مدى تلبية الموارد المتاحة لمطالب برامج تطوير المنتجات.	• توفر المورد في مقابل الخطة. • التمويل بالمبالغ الفعلية في مقابل الخطة (شاملاً القيمة أو التقدير في الأداء الكامل).
العمليات الأساسية	تعريف المفهوم	كفاءة عملية الابتكار التي تولد الأفكار للنجاح التجاري.	• عدد إفصاحات الاختراع. • عدد المنتجات الجديدة التي تم إصدارها في السنوات الخمس الماضية.

			• ٪ مبيعات من المنتجات التي تم إصدارها في السنوات الثلاث الماضية.
	تطوير المنتج	الكفايات المرتبطة بتبني مفهوم للسوق.	• الدورة الزمنية لتطوير المنتج. • تكلفة المنتج في مقابل الخطة. • جدول البرنامج في مقابل الخطة.
	الاكتساب التقني	المدى الذي تُشترَى به التكنولوجيا أو تُطوَّر في المنزل.	• هوامش المنتج. • التصميم لتكلفة (DTC) المقاييس (كالفرق بين التكلفة و'المكسب'، مثلاً). • ملمح التكنولوجيا في مقابل الكفايات الأساسية للشركة.
	عملية الابتكار	الفاعلية المرتبطة بالتحسين المستمر داخل العمل.	• الفوائد المالية 6 ـ سيجما. • عدد مشاريع التحسين التي تم إنجازها. • عدد الموظفين المدربين أو المعتمدين رسمياً في 6 ـ

			سيجما.
	كفاءة المنتج	المدى الذي يتم به تصنيع المنتجات أو تجميعها بأقصى قدر ممكن من الفاعلية.	• تكاليف العمالة غير المباشرة في مقابل المباشرة لكل وحدة. • وجهات منحنى تكلفة الوحدة. • استخدام العمالة. • تكلفة الجودة. • حصيلة الإنتاج.
مؤشرات الأداء	رضا العميل	النجاح الذي يستمتع به العملاء في تعرف قيمة منتجات الشركة و/أو خدماتها.	• معدلات الاحتفاظ بالعملاء. • درجات رضا العملاء. • الحصة السوقية.
	الأداء المالي	النجاح المالي الناجم عن الاستثمار، والتنفيذ، الفعال في تطوير المنتج أو الخدمة.	• الوقت المستغرق في عودة الاستثمار إلى قيمته الأصلية (BET). • الخطة في مقابل المتحقق فعلاً (الربح والإيراد والنقد). • الالتزام بالميزانيات الوظيفية.

			• العائد على رأس المال الاستثماري (ROIC).
	الاستحقاق التنظيمي والإذعان	الالتزام بالشهادات القانونية والتنظيمية والصناعية المعترف بها المطلوبة للتنافس في صناعة معينة أو سوق بعينه.	• تحقيق معايير الجودة أو الاحتفاظ بها (مثل 1509001, IS014000). • الالتزام بمتطلبات التدقيق الداخلي (القانونية، والسلامة، الخ). • استحقاق النماذج القياسية للصناعة (مثل CMMI).

الأداء التنموي للمنتج

يمكن وضع خريطة لمخرجات عملية التطوير تتضمن ثلاثة أبعاد تتعلق بـ: أداء المنتج، والأداء السوقي له، وأداء مخرجات العملية. حيث يقيم بعد أداء المنتج ما إذا كان هذا المنتج يتطابق مع المعايير المتوقعة للأداء الوظيفي المطلوب من قبل فريق التطوير. بينما يقيم بعد الأداء السوقي مدى أداء المنتج بالنسبة إلى المنافسين في السوق، ويقيم بعد أداء العملية مدى أداء عملية الابتكار في مجملها. ويلخص الجدول 2.7 المقاييس التي تمكننا من إحراز التقدم على طول هذه الأبعاد.

جدول (13- 2). مقاييس أداء نتائج التنمية.

المجال	الوصف	أمثلة للمقاييس
أداء المنتج	ينبغي أن تلتقط القياسات	• الأداء التقني للمنتج. • نسبة التغيرات المهمة في تقديم المنتج.

	الأداء الوظيفي للمنتج وجوته وتقنيته.	• مستوى أداء المنتج. • استيفاء إرشادات الجودة. • النجاح التقني. • تخفيض تكلفة الوحدة.
الأداء السوقي للمنتج	يجب أن تكون وحدات القياس مؤشراً لقدرة المنتج على خلق مزايا تنافسية من خلال رضا العملاء.	• قبول العملاء. • رضا العملاء. • تحقيق الأهداف الهامشية. • وقت التعادل. • تحقيق الأهداف الربحية. • تحقيق أهداف الحصة السوقية.
أداء مخرجات العملية	ينبغي أن يقيم هذا القياس النتائج الإجمالية من عملية الابتكار.	• تكلفة التطوير. • نسبة المنتجات التي تصل أولاً إلى السوق. • ٪ المبيعات من المنتجات في الأشهر الإثنى عشرة الماضية. • ٪ المبيعات من المنتجات التي أُدخِلت خلال السنوات الثلاث الماضية. • المنتجات الرئيسة الجديدة التي تم إطلاقها مقارنة بالصناعة.

عند استخدام القياس، ينبغي ملاحظة أنه ليست جميع الشركات تسعى إلى الابتكار للسبب نفسه. حيث تستحوز الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة على مختلف أهدافها. ويترتب على تنوع الاستراتيجيات تنوع أنماط النجاح، وينعكس هذا بدوره في طريقة إدارة العمليات الداخلية. وبالتالي، لا ينبغي تنفيذ المقاييس على جانب واحد، بل يجب أخذ الاختلافات التي تقودها الاستراتيجية في الحسبان. وقد تم تطوير استراتيجيات عمل وثيقة الصلة بالابتكار، حيث تُقسَّم أنماط الشركات إلى أربع فئات، على أساس السرعة التي تستجيب بها للظروف البيئية المتغيرة بتغيير منتجاتها وأسواقها. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي:

- **المستكشفون:** وهي الشركات التي تحتل المرتبة 'الأولى' في المنتجات والأسواق والتقنيات الجديدة، حتى وإن لم تثبت كل جهودها أنها مربحة. وهذه الشركات تتحرك بسرعة لاغتنام الفرص.
- **المحللون:** وهذه الشركات نادراً ما تحتل المرتبة الأولى في السوق بمنتجاتها الجديدة. ومع ذلك، تستحوز على حصص كبيرة من خلال استراتيجية المتابعة أو التقليد السريع، بناءً على الرصد الدقيق لإجراءات المنافسين الرئيسيين. وتستحوذ على حصتها السوقية من خلال تقديم تكلفة أقل أو منتج محسن عن تلك التي تقدمها الشركات الرائدة.
- **الدفاعيون:** تحاول هذه الشركات أن تضع نفسها في مواقع آمنة ضمن مناطق مستقرة نسبياً للمنتج أو الخدمة. وتحمي مجالها من خلال تقديم أعلى جودة أو أفضل خدمة أو أقل سعر. وتميل إلى تجاهل التغيرات في الصناعة غير ذات التأثير المباشر على العمليات الحالية.
- **الاستجابيون:** وهي الشركات شديدة الراغبة في التغيير ولكنها تخفق في كفاحها من أجل صون منتجاتها وأسواقها. وتستجيب فقط تحت ضغوط بيئية قوية. وتميل إلى أن تكون سلبية جداً.

وقد وُجِدت أدلة تربط هذه الاستراتيجيات بفروق في تطوير المنتجات، تتمثل في الآتي:

- يؤكد المستكشفون والمحللون بقوة قدرتهم على النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بالدفاعيين والاستجابيين.
- يميل المستكشفون إلى الريادة في المنتجات الجديدة، بينما يميل المحللون إلى تقليدها، ويركز المحللون على إضافة خطوط إنتاج إلى محافظهم الحالية.
- يؤكد الدفاعيون استراتيجيات توسيع خطوط الإنتاج بدلاً من التطوير السوقي للمنتجات "الجديدة".
- لا يتسق الاستجابيون تماماً في نهجهم نحو الابتكار وتطوير المنتجات.

واستنادا إلى هذه الفروق، يوصي الباحثون بوجوب استخدام مقاييس تتباين بتباين الاستراتيجيات. ويحتوي الجدول 13- 3على مجمل مقاييس النجاح الأكثر فائدة لمختلف استراتيجيات العمل.

جدول (13- 3). المقاييس وفق مختلف الاستراتيجيات.

المقياس	مستكشفة	محللة	دفاعية	استجابية
٪ الأرباح من المنتجات < "ن" من السنوات	X	X		
٪ المبيعات من المنتجات < "ن" من السنوات	X			
درجة المنتج الحالي تؤدي إلى فرص مستقبلية	X			
درجة المنتج تلائم استراتيجية العمل		X	X	X
العائد على رأس المال		X	X	X

الاستثماري (ROIC)				
معدل النجاح أو الفشل		X		X
النجاح الذاتي الإجمالي للبرنامج				X

وهناك أسباب عديدة تقف وراء الشروع في تنفيذ مشروعات تطوير المنتجات، منها: الاحتفاظ بالعملاء ووقف تآكل الهامش وزيادة الحصة السوقية وتنمية الإيرادات، وما إلى ذلك. وقد طور البعض إطاراً يتولى نظم المشروعات بناءً على التحديث في السوق وفي الشركات. ويجمع المشروعات في ست فئات متمايزة، ويربط استراتيجية العمل واستراتيجية المنتج والتحديث التقني ببعضها البعض (انظر الشكل 13- 1.

الأسواق				
	جديد	تطوير السوق	تنويع جزئي	تنويع
	ممتد	توسيع السوق	تنويع محدود	تنويع جزئي
	حالي	اختراق السوق	توسيع المنتج	تطوير المنتج
		حالي	منتجات معدلة	جديد

شكل (13- 1). مصفوفة السوق ـ المنتج لخيارات تطوير المشروعات.

- المنتجات *الجديدة للعالم* هي المنتجات التي تخلق سوقاً جديدة تماماً.
- المنتجات *الجديدة للشركة* تسمح للشركة بدخول سوق مستقر ، لأول مرة.

- *الإضافات لخطوط الإنتاج القائمة* هي منتجات جديدة ملحقة بخطوط الإنتاج المستقرة للشركة.
- *تحسينات أو تنقيحات المنتجات الحالية* توفر أداءً محسناً أو ذو قيمة مدركة أكبر ويعوض المنتجات الحالية.
- *التصحيحات للأوضاع* هي منتجات حالية يتم تصحيح أوضاعها في الأسواق أو في القطاعات السوقية الجديدة.
- *الانخفاضات في التكاليف* هي منتجات جديدة توفر أداءً مماثلاً بتكلفة أقل.

وقد اقترح آخرون وجهة نظر قابلة للمقارنة تهدف إلى ربط استراتيجية العمل بتحديث الخدمة والأسواق المستهدفة (انظر الشكل 13 -2). والقياسات المفيدة هي التي تتماشى مع الهدف من كل مشروع تنموي، ما يعني تنفيذ مقاييس ملائمة للأهداف المنشودة.

التحديث من أجل السوق

تحديث الخدمات

السوق/العروض	المشترون الحاليون	المشترون الجدد
الخدمات الحالية	المشاركة في البناء	توسيع السوق
الخدمات الجديدة	توسيع خط الإنتاج	العمل الجديد

شكل (2). مصفوفة استراتيجية الخدمة الجديدة.

تحديث من أجل السوق

تحديث من

منخفض		**مرتفع**
جديد الشركة		**جديد للعالم**

حصة السوق الإيرادات أو الرضا **تحقيق الربح** ميزة تنافسية		قبول العميل رضا العميل **تحقيق الربح** **أو IRR/ROI** ميزة تنافسية
تحسينات المنتج رضا العميل زيادة حصة السوق أو الإيرادات **تحقيق الربح** ميزة تنافسية	**إضافة خطوط إنتاج** حصة السوق زيادة الإيرادات/الرضا/ القبول **تحقيق هدف الربح** ميزة تنافسية	
انخفاضات في التكاليف رضا العميل القبول أو الإيرادات **تحقيق هامش الربح** الأداء أو الجودة	تصحيحات للأوضاع قبول العميل الرضا أو الحصة **تحقيق الربح** ميزة تنافسية	

منخفض

شكل (13 -3). المقاييس عبر مختلف خيارات تطوير المشروع.

ويلخص الشكل (13 -3) مقاييس النجاح المفيدة حسب استراتيجية المشروع، حيث يُلاحَظ أن:

• "الدرجة التي حقق بها المشروع الأهداف الربحية" تعد مقياساً مفيداً للنجاح المالي لمعظم استراتيجيات المشروع.
• "الدرجة التي يوفر بها المشروع ميزة تنافسية" تعد مؤشراً مفيداً للنجاح القائم على الأداء في المشروع ـ باستثناء ما يتعلق "بانخفاض التكاليف" حيث ينصب التركيز على الحفاظ على مستويات الأداء السابقة وليس توفير ميزة تنافسية.
• المقاييس المبنية على العميل تميل إلى التنوع اعتماداً على استراتيجية المنتج.

أداء الشركة للعمل

حتى يكون أداء الابتكار مفيداً للشركة، لابد أن يؤدي إلى تحسينات في قدرتها التنافسية وخط إنتاجها الأدنى. ولأجل خلق الميزة التنافسية، لابد أن يعتمد الابتكار على تلاقي عدد كبير من العوامل (المنتج والسوق والعملية) معاً كحزمة. ويجب أن تتحول نتائج الابتكار إلى عائدات تجارية دائمة. ويُقاس أثر خط الأساس على الابتكار في العمل التجاري من خلال كل من المقاييس المحاسبية التقليدية (كالمبيعات والأرباح الناتجة عنها) والحصة السوقية المكتسبة. وبالنظر إلى أن المقاييس المحاسبية معيارية، فإنه يمكن مقارنتها بالمنافسين المباشرين في القطاع وبشكل غير مباشر عبر الصناعات. كما يمكن الحكم على أداء الشركة بالمقارنة بالنتائج المتوقعة. وتعد مقاييس العمل التجاري أو الشركة مقاييساً مالية في المقام الأول، تقدم صورة مجمعة لأدئها، كما يبين الجدول (4).

وعموماً، لقياس الأثر الذي يحدثه الابتكار في القدرة التنافسية للعمل، يجب أن يجول نشاط القياس عبر العمود الفقري لعملية الابتكار برمتها، بالتركيز على كل من المنتجات أو الخدمات ذاتها وأداء مجمل عملية الابتكار. لذا اقتُرِحت ثلاث فئات للقياس، تستوعب كل مجموعة المقاييس الرامية إلى تعزيز الابتكار. وهذه الفئات هي: مقاييس مستوى العملية، ومقاييس مستوى المنتج ـ السوق، ومقاييس مستوى العمل

التجاري/الشركة. وتترابط هذه المقاييس فيما بينها، بحيث يؤثر التغيير في أي منها بشكل ثابت في الآخر.

جدول (13 -4). المقاييس المالية الأساسية.

المجال	الوصف	أمثلة للمقاييس
نسب الربح	تقيس العائدات الناتجة في المبيعات أو الاستثمار مقارنة بالصناعة.	. هامش الربح في المبيعات. . العائد على رأس المال المستخدم (ROCE). . العائد على الاستثمار (ROI). . العائد على الأصول (ROA).
نسب النشاط	تقيس استخدام الموارد، وتُستخدَم بشكل أفضل في المقارنة مع معايير الصناعة.	. معدل دوران الأصول الثابتة. . معدل الدوران الإجمالي للأصول. . متوسط فترة التجميع. . معدل دوران قائمة الجرد.

ويتم تقديم مقاييس العمليات عبر الإنترنت لكي توجه الاهتمام إلى النشاطات التي تحدث في حينها مما يمكن من اتخاذ إجراءات فورية لتحسين الجوانب ذات الأهمية الحاسمة في عملية الابتكار ولا تحدث اختناقات. وكثيراً ما تكون مقاييس المنتجات (المالية، خاصة) ارتدادية بطبيعتها، ولا يمكن تجميعها بمجرد توفير المعلومات المتاحة (اكتمال المشروع وأداء المنتج في السوق). وما يعد مهماً في هذه القياسات أنها تصرف انتباه فرق التطوير في كثير من الأحيان عن التقدم بالمشروع إلى الأمام. حيث يؤدي فرضها في مرحلة مبكرة من التطوير إلى تشجيع عقلية "دعونا نعمل على خيارات أو مشروعات أقل خطورة"، "دعونا نقوم بلعبة آمنة"، مما يؤدي

بفرق التطوير الى التركيز على المشروعات الصغيرة وفشل الشركة في تحقيق أي تأثير حقيقي في السوق. ولذلك، يجب أن تكون القياسات متوازنة ومبنية بعناية للسماح بـ:

- التدفق المستمر للمشروعات.
- تيسير سرعة عملية التطوير.
- انخفاض تكاليف التطوير، بإدخال تحسينات على العملية.
- تحسين قدرة العملية، بهيكلة عملها لتتماشى مع الاستراتيجيات المعتمدة.
- خلق توازن بين المشروعات الكبيرة والصغيرة بحيث تعكس سندات تجارية صحية تدمج بين احتياجات العمل قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

ويحتاج كل هذا أيضاً إلى دعم الأهداف على المدى الطويل من أجل تحسين الربح والنمو ورضا العملاء والحصة السوقية والحفاظ على التفوق التنافسي في فئات العمل موضع الاهتمام. ومن المهم دفع نظام القياس للعمل بالاهتمام بالعوامل التي تيسر أو تعوق تنفيذه. ويكمن النجاح في تنفيذ نظام فعال للقياس في:

1. ممارسة الإدارة العليا دوراً استراتيجياً في توجيه وتخصيص الموارد الكافية لتسهيل نظام القياس.
2. جعل نشاط القياس جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الابتكار.
3. التزام الإدارة العليا بخلق مناخ إيجابي للابتكار وثقة تسمح للقياس بدفع أعمال الأفراد بشكل إيجابي.
4. خلق عمليات تواصل فعالة من أعلى الشركة إلى أدناها تشمل تشارك المعلومات حول النتائج وخطط العمل، في ظل أهداف واضحة وفهم دقيق للأهداف التنظيمية.
5. صياغة عمليات ونظم واضحة؛ الحيوية للإدارة الفعالة لنشاط الابتكار، والمهمة لتوجيه الأهداف وإدارة الأداء على مستوى العمال والمشروع والعمل.

تطبيق تقديرات الاستحقاق على أطر تطوير المنتجات الجديدة (NPD)

يتم تحديد نماذج استحقاق لمساعدة الإدارة على فهم مدى قدراتها، وكيفية مقارنة هذه القدرات مع منافساتها. ومنها: نموذج تكامل استحقاق القدرة (CMMI) لتقييم استحقاق التطوير، ونماذج مستند عمليات سلسلة التوريد (SCOR) لتقييم استحقاق سلسلة التوريد، ونماذج تميز التصنيع (MEM) لتقييم التصنيع، الخ. ويتم بناء جميع هذه النماذج من خلال سلسلة من "مجالات الممارسة الرئيسة" التي تستلزم تطور المؤسسة واستحقاقها معاً لتحقيق تحسينات في أداء العمل. ويوفر وجود نموذج استحقاق تعمل الشركة من خلاله نقطة أولية تبدأ منها الشركة في البحث عن نقاط الضعف والفرص المتاحة ضمن عملياتها.

وينبغي تطبيق ذلك بشكل مثالي على مستوى وحدة العمل، بمشاركة عدد كبير من الأشخاص في أدوار رئيسة ضمن إطار تطوير المنتجات الجديدة. ويمكن أن يتم إجراء التقييم بشكل فردي، كما يمكن أن يتم تحديد متوسط التقديرات، أو باتفاق آراء مجموعة ممثلة. ويعد تحديد خط الأساس لتحسين أداء المنتجات الجديدة وتوفير معيار للقياس والمقارنة المسقبلية نتائج مهمة.

ملخص الجزء

وتلخيصاً لما سبق، ناقشنا في هذا الجزء مقاييس الأداء الحيوية لضمان تحقيق الشركات لأهدافها. فالقياس يوفر آلية مهمة لتقييم الأداء والتحكم فيه وتحسينه. كما يخلق أساساً لمقارنته بين مختلف المؤسسات والعمليات والفرق والأفراد. ويحتاج مديرو الابتكار إلى البيانات والمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات العمل. وتمثل مقاييس الأداء وسيلة مهمة لتزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها من أجل الابتكار بفاعلية وكفاءة. ويتطلب نجاح الابتكار تطوير وتنفيذ توازن بين مقاييس العملية على الانترنت ومقاييس المنتج. ويمكن تحقيق هذا التوازن من خلال تبني أطر قياس متكاملة للأداء. كما يستلزم امتلاك نهج صحيح للقياس، واستخدام الوزن الملائم

للمقاييس. وبعبارة أخرى، فإن المهمة ليست مجرد تحديد المقاييس الملائمة، ولكن تنفيذها من خلال عملية منظمة عبر كامل نطاق نشاط الابتكار.

المراجع الأساسية للفصل

<u>لاعداد الفصل الراهن تم الاعتماد بشكل أساسي علي المراجع التالية :</u>

Ahmed, Shepherd , C.D.(2010). Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes. England: Pearson Education Limited

Zhou, J. &Shalley, E.,(Editors). 2008. Handbook of Orgnizational Creativity.NY: Lawrence Erlbaum Association.



الفصل الرابع عشر*

المُناخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي.

* أعد هذا الفصل: أ.د. زين العابدين درويش ، أستاذ علم نفس الإبداع وتنميته – كلية الآداب_جامعة القاهرة

الفصل الثالث
المُناخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي

هذا الفصل :

ينصب اهتمام الفصل الراهن على تقديم المعالم الأساسية للمُناخ الميسرة للتميز الإبداعي في المجال المؤسسي، ليكون بمثابة التمهيد للفصل التالي له ، وليتم هذا القسم من الكتاب بالقاء الضوء على معالم التقدم لتنمية الابداع المؤسسي ، وذلك من خلال البدء بتعريف المقصود بالتميز الإبداعي في سياق المؤسسة، ثم توضيح أهم معوقاته سواء على مستوى البناء المؤسسي أو على مستوى الأفراد، ثم الانتهاء الي إبراز أهم محددات البيئة الميسرة للتميز الإبداعي، ومن ثُم:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

- تذكر المقصود بالتميز الإبداعي المؤسسي.
- تذكر أبرز المعوقات التي تحول دون التميز الابداعي المؤسسي.
- تفرق بين المتغيرات البنائية المعوقة للتميز الإبداعي مقابل المتغيرات الشخصية ، المتصلة بالعنصر البشري في العمل.
- تفرق بين أبرز عناصر البيئة الإبداعية الميسرة للتميز المؤسسي.

الفصل الرابع عشر

المُناخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي

تمهيـد:

تتكشف يوما بعد يوم معالم مجال جديد (أو لعله فاتحة لعلم جديد) في منظومة العلوم السلوكية، هو مجال الإبداع المؤسسي[1] ؛ ومانشر، وينشر، في هذا المجال حتي الآن، أشبه مايكون بـ "**كاسحة ألغام**" تُخلي الساحة أمام تكنولوجيا المعرفة، بكل صورها وتوابعها؛ السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وغيرها.

وفيما يختص بهذا المجال، فأهم الموضوعات، محل اهتمام الباحثين فيه، مايأتي:

- ثقافة الإبداع في النظم المؤسسية.
- طبيعة الإبداع في مجالات العمل.
- المناخ المؤسسي المحقق للإبداع، والإنتاجية الإبداعية العالية.
- أساليب القيادة الإبداعية.
- نظم تقدير السلوك الإبداعي.
- تنمية الدافعية الإبداعية ...

وغير ذلك من الموضوعات المهمة، وذات القيمة العلمية العالية.

أما الموضوع محور اهتمامنا الراهن، فيتركز علي مايلي:

(1) **بيـان المقصـود بـالتميز الإبـداعي المؤسسـي**، والذي يتمثل غالبا في تفعيل صورتين من صور السلوك المعرفي؛

الأولي: هي الإبداع، Creativity باعتباره أعلي صور الذكاء الإنساني قيمة، وأحد جناحي التقدم العلمي الراهن؛ في مختلف المجالات.

---

[1] Organizational Creativity

والصورة الثانية؛ هي نوع التفكير المجسد لتكنولوجيا الإبداع، كما يتمثل في نواتج إبتكارية متعددة الصور والأشكال، تتخذ مسمي Innovations.

(2) **التعريف بطبيعة بعض المعوقات**⇐[1] التي تحول دون تحقيق التميز الإبداعي في مجالات العمل المؤسسي، بمختلف نوعياتها وتفاوت مستوياتها.

(3) إلقاء الضوء علي مجموعة العوامل، التي يمكن أن تشكل في عمومها **آليات المواجهة الفاعلة** ضد هذه المعوقات.

أولا : التميز الإبداعي المؤسسي

يقصد بالتميز الإبداعي المؤسسي في هذا السياق...

"الأداء رفيع المستوي، الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلي مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل: الإنتاجية أو المهنية، أو الخدمية، كما ونوعا؛ في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها."

وبطبيعة الحال؛ فإنه ليس من اليسير أن يتحقق التميز بهذه الصورة في غيبة بيئة مؤسسية؛ مادية وبشرية، مواتية للفكر المبدع، وميسرة له، ومساندة لأية مبادرات بشأنه من جانب العاملين، بمختلف تخصصاتهم، وتفاوت مستوياتهم الوظيفية⇐[2]

⇐ [1] يشيع كثيرا في الكتابات الثقافية المنشورة، أو كثيفة التدفق علي مواقع الإنترنت؛ وفي القليل جدا من الكتابات العلمية؛ تعبيرات مثل " قتلة الإبداع" ، أو" الكلمات القاتلة للإبداع" ، أو" كيف تخطط لوأد الإبداع؟ "...إلخ.؛ وكلها تعبيرات يقصد بها دائما الإشارة لصور الرفض الصريح أو الضمني، أو المغلف بعبارات اعتذار ناعمة، كثيرا مايلجأ إلي استخدامها أصحاب الأعمال، أو صناع القرار، أو القيادات البيروقراطية في مؤسسات العمل التقليدية، التي تتبني عادة اتجاهات معادية، إن لم تكن مقاومة، لأية مبادرات إبداعية يتقدم بها العاملون تحت قيادتهم؛ وقد رؤي الاقتصار هنا علي استخدام تعبير " معوقات الإبداع "؛ بديلا عن هذه التعبيرات أو غيرها من التعبيرات المشابهة، لكونه يشير لنفس الدلالة، وإن يكن أقل في مقدار الشحنة الانفعالية التي ينطوي عليها.

من هنا نري أن القاسم المشترك في كل صور التميز المؤسسي، هو مايلقاه التفكير الإبداعي من اهتمام من جانب القيادات، من ناحية؛ وما يترتب علي هذا الاهتمام من شيوع المبادرات الإبداعية من جانب العاملين من ناحية أخري[3]؛ كذلك مايمكن أن يمثله التفكير الإبداعي كعنصر حاكم في أي مشروع مؤسسي؛ بدءا من كونه فكرة، إلي تجسده ككيان مادي؛ وانتهاء إلي تحققه كمنظومة عمل محددة الأهداف والغايات، بكل ماتقوم عليه من عناصر مادية وبشرية، وما يمكن أن تتعرض له من مشكلات، ومن مواقف عملية وإنسانية، ومن سلوكيات تتطلب التعامل معها جميعا بطريقة إبداعية.

هذه الصورة الزاهية للتميز، تبدو مغايرة إلي حد بعيد، لواقع مؤسسات العمل القائمة في مجتمعاتنا؛ حيث يشير واقع الحال إلي أن أغلب هذه المؤسسات تعاني من كثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التميز في أدائها، وتفتقر إلي البيئة المؤسسية؛ المادية والبشرية، الحاضنة للإبداع، أو الميسرة لأسباب تفعيله؛ ولذلك كان اهتمامنا الراهن بتقديم هذا القدر من المعلومات العلمية حول هذا الموضوع؛ بما يكشف عن حدود اهتمام الباحثين في مجال الإبداع المؤسسي، الذي تم تحديد بعض معالمه، علي نحو ما أوجزنا سابقا.

ثانيًا : معوقات التميز الإبداعي في المجـال المؤسسي

---

[2] في تفصيل ما أوجز في هذا التعريف للتميز، أنظر عرضا إضافيا، مجملا ومفصلا، للمهام (15 مهمة) يقتضيها تحقيق إدارة التميز في مجال الأعمال، طرحه أ. د. علي السلمي في موقعه المميز (www.alisalmi.org) ، ويشمل مايزيد علي تسعين شريحة، باستخدام الـ Power Point.

[3] يؤكد ذلك ماجاء في ورقة بحثية قدمها أحد أعضاء الجمعية العربية للإدارة في مصر (هو الأستاذ إيهاب سعودي) عرض فيها مقارنات مهمة لعدد من "نماذج التميز" في الإدارة في دول مختلفة من العالم؛ حيث يحتل "الإبداع" مواقع متفاوتة بين أولوياتها، وإن مثل قاسما مشتركا فيها جميعا.

يختلف الإبداع الفردي[1] ، أي مايقوم به فرد بذاته؛ عن الإبداع في سياق جمعي[2] ؛ حيث يدخل في ذلك مختلف سياقات العمل: الصناعي – الإنتاجي؛ أو الخدمي: الإداري، أو التربوي، أو الفني، أو الإعلامي؛ أو غيرها من سياقات العمل في أي مجتمع؛ وتتضح هذه المفارقة إذا تأملنا موقف عالم مبدع في مجال علم الطبيعة مثلا؛ حيث يعايش ظروفا خاصة، محبطة أو مواتية، حتي يصل إلي الحل الإبداعي للمشكلة العلمية التي تشغله، والتحقق من البرهان العلمي الشاهد علي كفاءة هذا الحل؛ ومن ثم يبدأ التخفف من القلق الذي ظل يثقل كاهله لوقت طويل، ويبدأ سعيا جديدا للتعريف بما توصل إليه من نتائج، بالنشر في إحدي الدوريات العلمية المتخصصة، أو المشاركة في إعلام زملاء التخصص في أحد المؤتمرات العلمية، أو عبر تواصله مع المتخصصين في المجال في المجامع العلمية التي ينتمي إليها، حيث يتلقي العائد المعنوي المناسب نظير جهده العلمي، ويحظي بما يؤكد الاعتراف به كعالم مبدع.

مقابلا لما سبق، يمكن أن نتخيل وجود شخص نابغ أو مبدع أو موهوب، يعمل في مؤسسة معينة، ولديه استبصار بأنه قادر علي تغيير ما يجري في مجال عمله؛ هنا سيكون الأمر مختلفا، فنقطة التحدي الأساسية بالنسبة له تتجاوز مجرد تسجيل ونشربحث؛ فهو كفرد عامل، أو كمتخصص مبدع في مؤسسة، يواجه تحديات إضافية تتمثل في التعامل مع الزملاء والرؤساء في البناء الهرمي للمؤسسة، ممن يدعمون، أو يقاومون (!)، أفكاره الخلاقة، أو لعل بعضهم يسعي لتشويه رؤيته الإبداعية لأسباب شخصية، أو لأنانيات ضيقة الأفق؛ لاعلاقة لها بالعمل أصلا.

[1] Individual Creativity
[2] Group Creativity

مثل هذا الشخص المبدع يحتاج أيضا أن يثبت للقيادات المؤسسية من أصحاب القرار، وللمحيطين المترددين في قبول أفكاره المبدعة . مدي جدواها العملية، وإمكانيات توظيفها واستثمارها اقتصاديا أو اجتماعيا، وبيان مايمكن أن تجنيه المؤسسة من أرباح مادية أو معنوية من وراء تطبيقها، وأن توافق بالتالي علي اختبار فاعليتها علي نطاق ضيق أوبصورة تجريبية؛ لتبيُن مدي كفاءتها، وانتفاء أية تأثيرات سلبية تنتج عن تطبيقها . علي كفاءة الأداء المؤسسي، أو علي رضا جمهور المستهلكين لمنتجاتها، أو المتعاملين معها، أو المتلقين لخدماتها ...

علي أي حال، فإن القصد من ذكر ماسبق، هو التأكيد علي أن الإبداع في المجال المؤسسي ليس مجرد إبداع فردي، يحدث في سياق العمل؛ وإنما هو إبداع جمعي في المقام الأول، وأنه محكوم بشروط أو ظروف بالغة الاختلاف، وأن مايسهم في تحقيق عوائده، أو إخماد جذوته عوامل كثيرة، ومصالح متعارضة، وإرادات بشرية لاحدود لسطوتها وتأثيرها إيجابا أو سلبا.

والواقع أن معوقات التميز الإبداعي في أي عمل مؤسسي يمكن تلخيصها في جانبين رئيسيين؛ نعرض لهما لاحقا؛ هما؛ جانب **البناء التنظيمي أو المؤسسي**[1] من جهة؛ **والجانب البشري**[2]. من جهة أخري؛ وبطبيعة الحال فإنه تندرج تحت كل منهما عناصر نوعية عديدة متمايزة، أو مستقلة عن بعضها، (لن نعرض لها في هذا السياق)، لكن ذلك لايمنع من وجود صور من التداخل فيما بين تأثيراتها السلبية وبعضها البعض.

[1] المتغيرات البنائية المعوقة للتميز الإبداعي

---

[1] ((Structure

[2] Human factor

الأصل في وجود الأشكال البنائية والتنظيمية التقليدية، السائدة في معظم مؤسسات العمل حاليا، هي الأفكار التي قدمها فلاسفة الاقتصاد الصناعي، وعلي رأسهم **آدم سميث**⇐[4] . الذي قدم في القرن الثامن عشر مفهوم **تقسيم العمل** في العملية الإنتاجية؛ والذي رؤي أنه يزيد من معدلات ناتج العمل عن طريق إلزام كل عامل بأدوار معينة داخل مراحل العمل، بدلا من جعله يكمل عملا مركبا وحده؛ وحيث رؤي أن تركيز جهوده في جزء واحد من أجزائه، يؤدي إلي توفير أكبر في الوقت؛ مما لو تُرك ينتقل من مهمة إلي أخري داخل العمل، كما يؤدي إلي استفادة العاملين؛ لأنه يحقق لهم فرص تنميتهم لخبرات خاصة، واكتساب مهارات جديدة في المهام المطلوبة منهم؛ مما يجعلهم أكثر إنتاجية آخر الأمر.

وبعد سميث بسنوات طويلة جاء **ماكس فيبر**⇐[5] ، ليحدد ملامح الأداء الوظيفي المؤسسي وآلياته، في صورة نظام يقوم علي **التسلسل الوظيفي**، الذي تتحدد في ضوئه المستويات المتدرجة للسلطة، الكفيلة بضمان إشراف المسئولين عن الأعمال الأعلي، علي من هم أدني منهم في الهيكل التنظيمي الهرمي؛ الذي يقوم علي مبادئ وقواعد محددة، تسير العمل وفق قوانين ونظم إدارية مقررة؛ وحيث يتم تحديد الأدوار والسلطات أوالصلاحيات بدقة كافية؛ ومن ثم يمكن القول إن " فيبر" قد قام بتفعيل تصور سميث في تقسيم العمل، من خلال تعريفه للأداء التنظيمي النموذجي بأنه...

" **ذلك الذي تتوفر فيه البيئة المنضبطة ذات البناء الهرمي، حيث يعرف كل عامل مكانه، ويقوم بشكل محدد وواضح بما هو مطلوب منه**"

⇐ [4] آدم سميث Adam Smith (1723 – 1790)، فيلسوف اجتماعي، وعالم اقتصاد اسكتلندي، يعتبر مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي.

⇐ [5] ماكس فيبر Max Weber (1846– 1920)، عالم اجتماع واقتصاد سياسي ألماني.

وهذه هي الرؤية التقليدية التي مازالت تصف طبيعة البناء والأداء الوظيفي في العديد من مواقع العمل المؤسسي اليوم، والتي ترسخ واقعا، أو توجد مناخا غير مُرحب به، أو غير مشجع علي الإبداع بصورة ما. والسؤال الآن هو:

كيف تعوق تقليدية البناء المؤسسي فاعليات الفكر المبدع،

وكيف تعتبر حائلا ضد المبادرات الإبداعية من جانب أفراد مؤسسة العمل؟.

الواقع أنه حتي مع افتراض حسن النية، واستبعاد الأغراض الشخصية؛ فالشائع أن الأفكار المبتكرة التي يبادر بتقديمها العاملون المبدعون الأدني مركزا، (في نطاق البناء المؤسسي التقليدي)؛ يتم رفضها من جانب من هم أعلي مركزا من المشرفين؛ لسبب مرجح، يتمثل في عدم إلمامهم بمجالات تخصص المرءوسين في أغلب الأحوال، خصوصا في حالة اتساع نطاق أعمال المؤسسة، وتنوع مجالات نشاطها، وحيث تكون المعرفة الخاصة بكل مشرف منحصرة في المجال الضيق الذي يتخصص فيه؛ ومن ثم لاتتاح الفرصة لتبني أية أفكار إبداعية ذات قيمة، أو إثبات جدواها أو قيمتها، فضلا عن أن هؤلاء المشرفين (الذين يفتقرون أصلا للمعلومات المتخصصة لدي العاملين المرءووسين، وثيقة الصلة بالمهام التي يقومون بها)، يمكن أن يرفضوا، أو علي الأقل يعترضون علي أفكار إبداعية عالية القيمة، لكونها تبدو، بالنسبة لهم، أفكارا تنطوي علي المخاطرة.

أكثر من ذلك أنه يمكن القول أن أية مؤسسة تقليدية البناء والتنظيم، يمكن أن تغيب منها الاتجاهات الإيجابية نحو التفكير الإبداعي، كما يمكن أن تهدر فيها قيمة أية أفكار إبداعية من جانب القيادات النمطية، أو البيروقراطية؛ بسبب المخاوف الناتجة عن اعتقادهم بأنه يمكن أن تترتب علي تفعيل الأفكار الإبداعية، ضرورة العمل علي تيسير التكيف السريع من جانب العاملين، نتيجة تحولهم من أداء عمل تخصصي، إلي عمل آخر مكافيء؛ عن طريق التدريب، أو التعيين لعناصر جديدة

من العاملين؛ مما يزيد من أعباء التكاليف المضافة علي مؤسسة العمل، من وجهة نظرهذه النوعية من القيادات.

[2] متغيرات العنصر البشري المعوقة للتميز الإبداعي في السياق المؤسسي:

بالإضافة إلي معوقات الإبداع الناشئة عن الجوانب البنائية؛ فإن بعض قيادات مؤسسات العمل التقليدية، تتصف علي المستوي الشخصي، بأنماط من التفكير محدودة الفاعلية، وينشأ عن ذلك تكون عقبات من جانب هذه القيادات، (ذوي الشخصيات البيروقراطية غالبا!)، تعوق ممارسة الإبداع من جانب العاملين، كما تحول دون تبني أي من أفكارهم الإبداعية، أو تصادر علي إمكانيات تنفيذ مايتضح فاعليته منها؛ والمرجح أنه يغلب علي هذه القيادات الميل إلي الاهتمام بالأمان الشخصي، المتمثل في الحفاظ علي المركز أو المنصب الذي تشغله، والعائدات والسلطات أو الصلاحيات المستقرة المترتبة عليه، وحيث تدفع هذه الحاجة للشعور بالأمان، لأن تكون هذه القيادات في حالة عداء صريح أو مستتر مع التغيير، وضد أية محاولات لتقديم أفكار إبداعية، تبدو بالنسبة لهم مصدر تهديد لاستقرارهم الوظيفي، أو مستقبلهم المهني.

ومما يزيد الموقف سوءا بالنسبة للإبداع، والعناصر المبدعة في مجال العمل المؤسسي، طول بقاء هذه القيادات في مراكزها؛ مما يجعلها أكثر مغالاة في ممارسة طقوس البيروقراطية، ويزيد من تعاظم تأثيرهم ونفوذهم؛ كما يعزز البقاء طويل المدي لهذه الشخصيات احتمالات سيادة صور التفكير المضادة للاتجاهات الإبداعية في الأداء المؤسسي، والتمسك المبالغ فيه بالقواعد، وبشكليات منظومة العمل، والذي ينشأ عنه ما يُعرف باسم "**استبدال الهدف**"؛ بمعني أن تصبح قواعد ونظم العمل السائدة غايات في ذاتها، وليست وسائل أو أدوات لتحقيق الأهداف الكبري للمؤسسة.

ثالثا: آليـات المواجهة

دون أن نسقط من حسابنا مختلف العوامل والظروف؛ البنائية، والبشرية، مما فصلنا القول فيه منذ لحظات . فالواقع أن السبب الرئيسي الكامن وراء مختلف معوقات التميز الإبداعي في مجال العمل المؤسسي، هو **كلامنا الكثير عن " الإبـداع"**؛ دون الأخذ بأسبابه، وغيبة الاتجاه إلي التفعيل الجاد للطرق والأساليب المحققة للغايات المرجوة من ورائه؛ ويبدو أمرا مؤكدا أن مايحول دون ذلك في مجتمعنا عموما، وفي النسبة الغالبة من المؤسسات القائمة فيه، بمختلف أنواعها ومستوياتها . هو **نقص المعرفة بمفهوم الإبداع ذاته، وما ينطوي عليه من مؤشرات سلوكية، تيسر تفعيله عمليا، وتمكن من ترسيخ وجوده علي أرض الواقع المجتمعي والمؤسسي علي السواء**؛ هذا من ناحية؛ ومن ناحية أخري، **غيبة التوجه العلمي في الإفادة منه في مختلف جوانب حياتنا العملية: الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتربوية، وغيرها.**

ولذلك نتجه الآن إلي توضيح معالم الرؤية، فيما يتعلق بآليات المواجهة الممكنة لمعوقات التميز الإبداعي، والمؤدية إلي **تفعيل الإبداع، وتوفير شروطه الممكنة** في مختلف سياقات النشاط المؤسسي تحديدا؛ بدءا بما يبدو **تعويضا عن النقص في المعرفة**، الذي أشيرإليه منذ لحظة.

ذلك أن أول مايجب اعتباره من آليات مواجهة معوقات التميز الإبداعي المؤسسي، هو "**المعرفة**"؛ والمقصود هنا المعرفة ببعض المفاهيم الأساسية المتصلة بموضوعنا؛ ولذلك نبدأ بتعريف مختصر لما نشير إليه باسم **الإبداع** (Creativity)، وبيان وجه الفرق بينه وبين مفهوم آخر يشيع استخدامه في مختلف مجالات العمل المؤسسي عموما؛ هو مفهوم النواتج الابتكارية (كترجمة عربية مقترحة لمصطلح

Innovations) ؛ وذلك لشيوع الخلط بينهما في كتابات كثيرة، وأوضح صورهذا الخلط، استخدام المصطلحين كمترادفين.

ويتأكد هذا الاتجاه في التمييز بين المفهومين؛ في اتفاق الباحثين في عدد من الكتابات الحديثة، علي أن مفهوم الإنتاجية الإبداعية (Creative productivity)، (وهو ما يقترح التعامل معه حاليا كترجمة عربية لمصطلح Innovation) . يعني "**عملية تحويل**" الأفكار الإبداعية، إلي نواتج ذهنية ثقافية، أو مادية صناعية، أو خدمية مهنية، أو غيرها؛ وكونهما يرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا، بحيث يمكن اعتبارهما وجهان لعملة واحدة.

كما يتأكد هذا المعني الممايز بين المفهومين من خلال تعريف الإبداع Creativity بأنه "**عملية التفكير في أشياء جديدة**"؛ وتعريف ألـ Innovation بأنه "**عملية إنتاج أشياء جديدة،** أو **عملية تحويل الأفكار الإبداعية، إلي منتجات مبتكرة؛** بما يفيد أن الفرق بين المفهومين، يتمثل في أن **الإبداع** Creativity هو **عملية التفكير الإبداعي**[1] . في حين يشير مصطلح الـ Innovations إلي**النواتج الابتكارية بمختلف صورها وأنواعها.**

يبقي، بعد ذلك، مايتعلق **بالشخص المبدع؛** فبصرف النظر عما يمكن أن يتميز به من قدرات إبداعية عالية، وبخصال شخصية: مزاجية، ووجدانية، ودافعية، ميسرة للفعل الإبداعي أصلا؛ إلا أننا نتوقف فقط أمام مجموعة المؤشرا ت موضع الاتفاق بين الباحثين المعنيين بالسلوك الإبداعي، **و**المجسدة لمختلف صور الأداء الخلاق، بتفاوت مستوياتها، حيث المهم في كل منها تحقق عنصر الجدة، أو السبْق،أو التفرد، أو التغيير والتطوير للأفضل ... مما عرضنا له تفصيلا في الفصل الاول .

---

[1] – Creative Thinking Process

أما أهم مايمكن التركيز عليه بعد ذلك، في آليات المواجهة لمعوقات التميز، فهو تيسير إيجاد " **البيئة الإبداعية** "، او" **المُناخ المشجع علي الإبداع** " في نطاق العمل المؤسسي؛ والذي يمكن تعريفه، **بأنه**...

"مجموعة العوامل أو الظروف المادية والنفسية والاجتماعية،

القائمة في بيئة العمل، والمؤثرة إيجابيا في الفرد العامل، والميسرة لأدائه الإبداعي،

أوالمشجعة عليه"

هذا المُناخ الإبداعي المأمول، أو المتوجب إيجاده، يشتمل علي بيئتين نوعيتين، تحيطان بالعامل المبدع أو الواعد بالإبداع في أي مؤسسة عمل؛ وتندرجان معا تحت مايمكن أن نسميه..

رابعا : "البيئة الإبداعية الميسرة للتميز المؤسسي"

الأولي؛ هي "**البيئة المادية**" الميسرة للإبداع؛ والتي تشمل مختلف المتغيرات المادية المسيرة للعمل المؤسسي: لوائح العمل، والسياسات، والنظم، والإجراءات، والإمكانات المادية المختلفة، ومصادر التمويل بأنواعها.

وأهم مايجعل هذه البيئة المادية مشجعة وحافزة علي التميز الإبداعي؛ أن تتوفر فيها مجموعة مهمة من المؤشرات؛ تشمل ما يلي:

- تتاح فيها حرية الفكر والتجريب والفعل.
- يتوفر فيها المستوى الأمثل من الضغوط النفسية المثيرة للقلق، أو الشعور بالتهديد.
- تتطلب تحقيق أهداف واقعية.
- يتوفر فيها الحد الأدنى من الإشراف المباشر، أو ضغوط السلطة الأعلى.
- تتوفر فيها فرص تحمل المسئولية؛ عن طريق التفويض، أو أي بديل آخر.

- تشجع على المشاركة والتعاون، في صورة فريق متكامل، يسعي كل أعضاؤه لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- يتحقق للعاملين في ظلها المعرفة العاجلة بعائد جهودهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- تتوفر فيها المصادر الضرورية، لإنجاز المهام أو تحقيق الأهداف بالطريقة الملائمة.

أما البيئة النوعية الثانية؛ فهي "**البيئة الاجتماعية**" (أو النفسية/الاجتماعية) الحاضنة للإبداع؛ ويُقصد بها أساسا "**البيئة البشرية**"، التي تضم جموع العاملين بالمؤسسة؛ بمختلف أوضاعهم الوظيفية، أو مناصبهم القيادية؛ ممن يمكن أن يؤثروا إيجابا أو سلبا، في الأداء الإبداعي، أو في خصال ودافعية العامل المبدع، أو الواعد بالإبداع[1] . والتي تتميز بكونها ...

- متقبلة للأفكار، مهما بدا فيها من صور المغايرة للمألوف.
- تقدّم العون والمساعدة، بما يحقق نمو الأفكارالتي يتقدم بها المبدعون، وتطويرها.،
- تشجع على المخاطرة المحسوبة، وعلي التصدي للتحديات.
- تتيح الفرصة للجهود الإبداعية الفردية المستقلة.
- تعين على النمو والارتقاء المهني، بتيسير التدريب الهادف إلي تنمية مهارات العاملين بمختلف صورها.
- تتيح فرص التقدير والاعتراف الصريح والمباشر بالأفكار الخلاقة، أيا كانت.
- تؤكد في العاملين مشاعر الثقة بالنفس، والإحساس بالقدرة على الإنجاز الإبداعي.

[1] - The potentially creative

وبالإضافة إلي ماتقدم، هناك أيضا مجموعة المؤشرات الدالة علي **شخصية العامل المبدع** ذاته، كأحد العناصر المهمة في المنظومة المؤسسية الواعدة بالتميز، ويجسدها مايلي:

- حدود انفتاحه على الخبرات والأفكار الجديدة.
- مقدار فضوله المعرفي، أو حب الاستطلاع، أوالمداومة علي تحصيل المعرفة.
- مدي نزوعه إلي الاستقلال؛ في الفكر،أو الرأي، أو السلوك.
- حدود مثابرته علي إنجاز أي عمل، رغم مايمكن أن يصادفه في ذلك من ضغوط، أو مشكلات.
- مدي توفر سمة المخاطرة في شخصيته، وحدود قبوله للتحديات.
- حدود ميله إلي اللعب بالأفكار، ومدي استمتاعه بذلك.

هذا مايتصل بـ " **البيئة المؤسسية الميسرة للتميز الإبداعي**"؛ سواء في جانبها المادي، أو في جانبها البشري؛ (أو النفسي/الاجتماعي) المحيطان بـ "**البيئة الشخصية الداخلية**" للفرد المبدع، أو الواعد بالإبداع في نطاق العمل المؤسسي، وتشمل **اتجاهاته النفسية**، و**دوافعه**، و**قيمه الخاصة**، **وسمات شخصيته** (المعرفية والوجدانية بوجه خاص)؛ **المؤثرة في سلوكه عموما**؛ والتي يتحدد في ضوئها مدي قبوله للتحديات في مختلف مواقف العمل؛ ومنها مواقف الإحباط المترتبة علي رفض أفكاره الإبداعية؛ وتحمل الأقوال، او الأفعال، أو الحيل المراوغة؛ المبررة لصور الرفض عموما.

والأمر الجدير بالتنويه هنا، أن كل هذه الخصال (بوصفها مؤشرات سلوكية لما يجب أن تكون عليه **شخصية الفرد المبدع** عموما، والمحددة لمدي كفاءة بيئته الداخلية)؛ يمكن تفعيلها، واستخدامها **كمعايير موضوعية** لاختيار وتعيين من تتوفر فيه هذه الخصال من العاملين؛ أوالعناصر القيادية الواعدة بالإبداع؛ علي أسس علمية سليمة.

جدير بالتنويه أيضا؛ أن نتائج الدراسات العلمية فيما يتصل بالمُناخ المؤسسي المشجع علي الإبداع؛ تؤكد **أولوية خصال العامل المبدع، علي العوامل المؤسسية**، في مواقف الإنجاز أو الأداء الإبداعي؛ علي أساس أن الإبداع ينبع أساسا من داخل الفرد المبدع، وأن مظاهر الاختلال أو النقص، أو المقاومة لأفكاره الخلاقة، في بيئة العمل المادية أو البشرية المحيطة به؛ يمكن أن يتغلب عليها بوعيه المعرفي المتفتح، وبالاتجاهات الإيجابية لديه، وبعناصر القوة في شخصيته.

بمعنى آخر؛ أنه...

إذا كانت عوامل البيئة المؤسسية غير مواتية، أومعّوقة للإبداع؛ وعوامل "البيئة الداخلية" للعامل المبدع إيجابية وعالية الكفاءة؛ فإن التغلب على صور الإعاقة الخارجية في هذه الحالة سيكون أمرا ميسورا؛ حيث.. " لن تجدي العوامل المؤسسية الإيجابية نفعا، إذا كانت البيئة الإبداعية للعامل الفرد خامدة !".

مع ذلك لاينبغي التسليم بما سبق كقاعدة ثابتة في كل الحالات؛ بل لابد من التنبّه، في مختلف مواقف العمل، إلى **توفر** شروط البيئة المؤسسية المشجعة، أو الحافزة علي تحقيق التميز القائم علي التفكير الإبداعي الخلاق.

وبطبيعة الحال فإن هذه "**البيئة الميسرة للتميز الإبداعي المؤسسي**" لا توجد تلقائيا، ولاتخلقها المصادفات السعيدة في أي مجال من مجالات العمل؛ بل لابد أن يتوفر من يعمل علي إيجادها واقعيا، ويضمن لها الاستمرار، ويتابع العائد من وراء تفعيلها...

وأكثر من يتوقع منه ذلك هو الشخص **القيادي ذو الكفاءة العالية، والفاعلية المؤثرة**، والذي يجب أن يكون **صاحب رؤية مستقبلية نافذة**، وأن تتوفر في شخصيته **خصال المفكر الخلاق، والاتجاهات الإيجابية نحو الإبداع والمبدعين؛**

والتـي يمكـن أن تكشـف عـن وجودهـا لديـه، مجموعـة الخصـال والمؤشـرات السـلوكية التالية:

خصـال المفكر الخلاق، والاتجاهات الإيجابيـة نحو الإبداع والمبدعين؛

وأهم مؤشراتها...

- رؤيته للأشياء أو المواقف أو الأحداث؛ بطريقة جديدة أو مختلفة.
- حرصه علي إيجاد صور جديدة من التفكير أو طرق أداء المهام.
- كشـفه للأخطــاء أو العيـوب فـي طـرق العمـل، أوالـنظم، أو صـور الأداء التقليدية.
- مساندته للمبدعين، وتشجيعه علي الإبداع بمختلف صوره ومستوياته.
- إجادة استثمار مهارات ومواهب فريق العمل معه، ومختلف عناصر البيئة المحققة لأهدافه⇐ [6]
- تكيفه بسهولة مع المواقف المتغيرة، وفي مواجهة المشكلات والأزمات.
- انفتاحه علي الخبرات المختلفة، وشغفه بالمعرفة بمختلف مصادرها.
- **أن يتميز بكونه صاحب رؤية**⇐[7] وأهم الدلائل علي وجودها مايلي:

⇐ [6] لعله من المفيد أن نذكر هنا بمضمون" النظرية Y "؛ (ويمثلها نمط الإدارة الديمقراطية Democratic Mgt.)؛ الذي يقوم علي تبني المدير فيه الاعتقاد بأن البشر جميعا (ومنهم العاملين تحت قيادته بطبيعة الحال)؛ لديهم دافعيتهم الخاصة للقيام بعملهم بالقدر الذي يحقق لهم الرضا، إذا توفرت بيئة العمل الملائمة، التي تمكنهم من أن ينجحوا، وان يتعلموا أشياء جديدة لتطوير مهاراتهم، وأن يبدعوا، وأن يتحملوا المسئولية عن رضي وطيب خاطر...والمقابل لذلك "النظرية X"، (ويمثلها النمط الاستبدادي في الإدارة Autocratic Mgt.)؛ والذي يقوم علي تبني المدير فيه الاعتقاد بأن البشر عموما، كسالي بطبيعتهم؛ (بمن فيهم العاملين معه)؛ ولذلك لايصلح لإجبارهم علي الانصياع لتوجيهاته، أو دفعهم إلي إجادة العمل، غير اتباع سياسة " العصا والجزرة" أو " الترهيب والترغيب!".

⇐ [7] يستحق مفهوم "**الرؤية**" Vision هنا توضيح واجب؛ نظرا لتعدد تعريفاته في المعاجم وقواميس اللغة، وفي غيرها من المصادر؛ عموما يستخدم مفهوم الرؤية ((Vision في هذا السياق بالمعني الواسع، الذي يشير إلي عمق وشمول النظر إلي الأشياء، (النظم، ومواقف الأزمات، والمشكلات...إلخ.)؛ أو بمعني الرأي الحصيف في مختلف الأمور والأحداث؛ أو بمعني التعمق فيما وراء الظاهر، والمباشر، والشائع، والتقليدي، من الأمور أو الأشياء، او النظم...

- قدرته علي النفاذ لما وراء المباشر، والمألوف، من الأساليب، أو نظم العمل أو صور الأداء.
- تميزه بالعمق وشمول النظر للموضوعات، أو المواقف، أو المشكلات.
- إدراكه لحدود الإمكانيات الواعدة في الأفراد والجماعات العاملة معه.
- كونه مصدر إلهام للآخرين فيما يجب أن يكونوا عليه، بحكم مالديهم من خبرات ومهارات.
- تأكيده ثقة العاملين في أنفسهم، والشعور بأهمية مايملكونه من خبرات ومهارات، وكونها موضع التقدير والاعتبار من جانبه.
- حرصه علي تنمية مهارات العاملين معه لبلوغ أعلي مستويات قدراتهم ومواهبهم.

من خلال هذا التحديد لمعالم البيئة الميسرة أو الحافزة علي التميز الإبداعي المؤسسي؛ يمكن لمؤسسة العمل أن تحدث تغييرات بنائية في سياساتها، علي نحو يزيد من إمكانية تواتر وقوع الأحداث الإبداعية، وشيوع ثقافة الإبداع في مختلف قطاعات العمل فيها؛ كما يمكنها تخصيص موارد مالية للمشروعات التي تنطوي عملية تنفيذها علي احتمال المخاطرة؛ وأن تقلل من التقويمات السلبية لأداء العاملين فيها؛ ممن يقترحون أفكارا إبداعية لايقدر لها النجاح؛ رغم كونها تبدو واعدة في أول الأمر.

ومن الأمور المهمة في رصد آليات المواجهة لمعوقات التميز في مؤسسات العمل، **عدم إغفال الاتجاه إلي تنمية الإبداع داخل وخارج هذه المؤسسات**، وإدراك الروابط القائمة بين الثقافة التنظيمية، أو المناخ السائد في مؤسسة العمل، وبين صور

وأنها، أيضا؛ مايميز القادة ذوي الفعالية والتأثير الكبير علي الأتباع، والقدرة علي تهيئتهم لتقبل التغيير، وتأكيد الوعي لديهم، بالتوجه المستقبلي نحو الأفضل.

الإبداع الفردي والجماعي، والوعي بحقيقة أن المؤسسة التي تعاقب من يقدمون حلولا غير تقليدية لحل المشكلات، لن تحظي إلا بالقليل من العاملين المبدعين، أو القادرين علي تنفيذ أفكار رائدة...

بالتالي لاموجب هنا لطرح السؤال عما إذا كان ضعف الإبداع المؤسسي يرجع إلي النقص في عدد العاملين الواعدين بالإبداع، الذين فشلت مؤسسة العمل في جذبهم إليها، أم إلي السياسات ونظم العمل داخل المؤسسة، التي حالت دون استثمار الطاقات الإبداعية في العاملين لديها؟!.

عموما، يمكن القول أن تهيئة العديد من مؤسسات العمل القائمة حاليا، للنهوض بدورها الفاعل في **توظيف الإبداع** في حل مشكلاتها، وتحقيق التميز في أداء عامليها، يتطلب تغييرا حاسما في بنائها التنظيمي الهرمي، وفي الفلسفة التي يقوم عليها هذا البناء أيضا؛ لكونها أضحت غير صالحة عمليا لمواجهة متطلبات ظروف العمل الراهنة، وصور **الاقتصاد القائم علي المعرفة**؛ ولا يمكن أن تتوفر لها أسباب النجاح والتميز المؤسسي، بغير تحويلها إلي **منظومة شبكية** يقوم العمل فيها علي مفهوم الفريق، وتزول فيها فواصل التقسيم بين المستويات التنظيمية، بما يحقق المزيد من التواصل التفاعلي الخلاق بين مختلف قطاعات العمل فيها، والتدفق السلس للمعلومات، والمعرفة المباشرة للمبادرات الإبداعية، وإتاحة الفرص لتطبيقها، وتحقيق العوائد المرجوة من ورائها.

وعلي سبيل الاستطراد المفيد في هذا الموضع؛ فإنه توجد بعض النماذج المعرفية التي تجسد نوعا من الرؤية الاقتصادية للإبداع المؤسسي، يقوم أحدها علي مفهوم "**الاستثمار في الإبداع**"، ويعتمد أساسا علي مكتشفات علم النفس المعرفي، (أحد فروع علم النفس الحديث)؛ والتي تؤكد علي عدة جوانب يؤدي توفرها في السياق

المؤسسي إلي التمكين للتفكير الخلاق ، وإلي ازدهار الإنتاج الإبتكاري ؛ أهمها الجوانب التالية:

1. إدراك القيادات الفاعلة في مؤسسات العمل، أن أكثر مايمكن للأداء الإبداعي، هو وجود عاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو الإبداع؛ وذلك مايمكن أن يتحقق عن سبيلين:

   أولهما؛ الاختيار العلمي الكفء للعاملين، في أول الأمر؛

   والثاني، هو التدريب الهادف إلي تنمية هذه الاتجاهات الإيجابية نحو الإبداع، وإلي تعزيز المهارات القيادية، المساندة للتفكير الخلاق في كل صوره.

2. قيام المؤسسة بتوفير بيئة العمل التي يشعر فيها العاملون بالأمان في تقديم أفكاره الجديدة.

3. تجنب كبت الأصوات الجريئة والمعارضة في صفوف العاملين، وإنما العمل علي التقييم الموضوعي والمحايد للأفكار الصادرة عنهم، وتفعيلها لصالح المؤسسة.

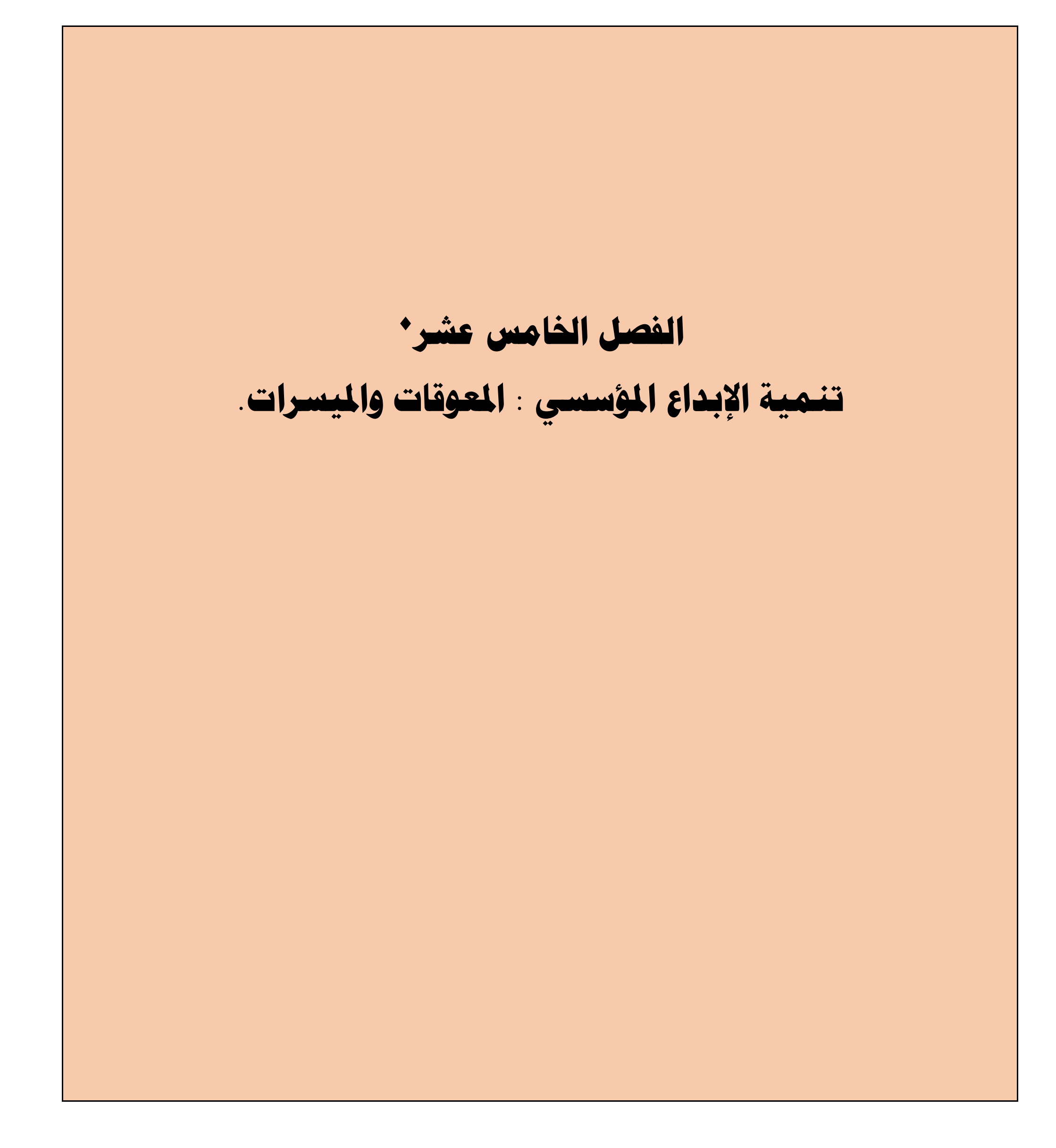
4. أن تكون المؤسسة واعية لحقيقة مفادها أن كثيرا من المبدعين لايميلون عادة إلي مشاركة الآخرين في استبصاراتهم الإبداعية، أو محاولة إقناعهم بهذه الاستبصارات أصلا، وذلك يقتضي جهدا مؤسسيا مضاعفا، يتمثل في إيجاد فاعليات أو أنشطة تنظيمية تحفز المبدعين علي طرح أفكارهم الخلاقة، وتيسر سبل المعرفة بها، والمكافأة عليها، وأبسط مثال علي مايمكن عمله في هذا الشأن إقامة **مسابقات دورية للأفكار الإبداعية،** أو إقامة ما يمكن تسميته " **بنك الأفكار الإبداعية** " في نطاق مؤسسة العمل، حيث يتم تقييم هذه الأفكار، وتبني القابل منها للتطبيق، والسعي بعد ذلك إلي تنفيذها وتحويلها إلي نواتج إبداعية[1].

---

[1] - Innovations

والخلاصة من كل ماتقدم من آليات (أو استراتيجيات) المواجهة لمعوقات التميز الإبداعي؛ يمكن أن تتحقق فرص الوجود الفاعل **للفكر المبدع** في مختلف قطاعات العمل المؤسسي؛ والذي ندعو إلي ضرورة الأخذ بأسبابه، وتفعيل شروطه، واستثمار العائد المرجو من وراء ذلك؛ **وأكثر قيم هذا العائد أهمية؛ هي مايمكن من شيوع ثقافة الإجادة المبدعة** بين مختلف قيادات العمل والإدارة في مجتمعنا، وتبني **التوجه الإبداعي** في كل ما ينهضون به من مهام؛ أو ما يكون عليهم مواجهته من مشكلات.

***



الفصل الخامس عشر*

تنمية الإبداع المؤسسي : المعوقات والميسرات.

* أعد هذا الفصل: أ.د.معتز سيد عبد الله، أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية- كلية الآداب_جامعة القاهرة

الفصل الرابع عشر
تنمية الإبداع المؤسسي : المعوقات والميسرات

هذا الفصل :

يستكمل هذا الفصل ما طُرِح اجمالا في الفصل السابق، ليقدم مزيدا من التفاصيل فيما يتصل بمعوقات الإبداع المؤسسي، والسبل الي تيسيره. وذلك من خلال استعراض مختلف المعوقات المؤثرة علي الابداع المؤسسي، سواء على مستوى الفرد المنتمي للمؤسسة أو على مستوى السياق التنظيمي للمؤسسة، أو علي مستوى السياق المجتمعي. ثم يتم الانتقال لاستعراض سبل تنمية الإبدع بالتأثير في السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي، مع الاشارة إلى ضرورات الاهتمام بالأساليب الإجرائية -سابقة الذكر في الفصول السابقة- التي يمكن استخدامها من أجل تنمية التفكير الإبداعي. ومن ثم فانه :

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن :

1- تفرق بين أنواع معوقات التفكير الإبداعي في السياق المؤسسي.

2- تذكر أبرز المعوقات الأسرية المؤثرة لاحقا على الإبداع المهني للفرد.

3- تذكر أبرز المعوقات الشخصية (القيمية والدافعية والانفعالية/ والمعرفية) المؤثرة في الإبداع المؤسسي.

4- تذكر أبرز المعوقات التنظيمية المؤثرة على الإبداع المؤسسي.

5- تذكر أبرز المعوقات البيئة والمجتمعية المؤثرة على الإبداع المؤسسي.

6- تفرق بين محاور تيسير الإبداع في بيئة العمل.

7- تذكر جوانب السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي

الفصل الرابع عشر
تنمية الإبداع المؤسسي : المعوقات والميسرات

تمهيد

يعنى الفصل الحالي بمعوقات الإبداع ومسيراته في بيئة العمل، وذلك انطلاقا من *مسلمة أساسية* مفادها أن الخطوة الأولى لأية برامج تهدف إلى تنمية الإبداع والابتكار التنظيمي هي الوقوف على المعوقات أو الصعوبات التي تواجهه، ورصدها رصداً موضوعياً من أجل الانطلاق منها إلى توفير المناخ المشجع على الإبداع والدافع للابتكار، وتيسير كافة السبل التي تجعله جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وعلى ذلك سوف يتم تناول عنصرين أساسيين ، يتعلق الأول بمعوقات الإبداع في منظمات العمل، ويختص الثاني بآليات الإبداع وميسراته. وهو ما نعرض لتفاصيله على النحو التالي:

أولا: معوقات التفكير الإبداعي في المؤسسات

هناك العديد من المعوقات التي تحد من التفكير الإبداعي في المجال التنظيمي ، وتعوق قدرة العاملين علي الابتكار والتجديد في أعمالهم ، ولما كان العاملون قد مروا بخبرات عديدة أثناء تنشئتهم الأسرية وخلال مراحل تعليمهم الرسمي مما يكون له الأثر في تكوينهم الشخصي والمعرفي والدافعي ، كان لابد من الإشارة إلي ما يمكن أن تؤثر به الأسرة والمؤسسات التربوية في إعاقة الإبداع لدي العاملين في مراحل متقدمة من حياتهم العملية.

بمعني آخر ، فإنه يصعب الحديث عن معوقات الإبداع في بيئة العمل دون التعرف علي التأثيرات المسبقة إلي تعرض لها العاملون ، وتؤثر دون شك سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة ، في سلوكهم الحالي وفي مدي قناعتهم بجدوي الابتكار والإبداع أو عدم جدواه لتطوير أنفسهم وأعمالهم .

وعلى ذلك، فإن الحديث عن منظومة معوقات الإبداع والابتكار من هذه الوجهة الشاملة هو السبيل الأفضل للتشخيص الموضوعي لتلك المعوقات حتى يمكن بعد ذلك وضع التصور الأمثل للتغلب علي تلك المعوقات وتيسير الإبداع والابتكار في منظمات العمل.

[1] المعوقات المبكرة في الأسرة

الأسرة هي أولى مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تعوق التفكير الإبداعي للأبناء من خلال ما تتبعه من أساليب معاملة تشجع علي المسايرة والطاعة والتلقين ورفض التجديد والابتكار بمختلف صوره وأشكاله . وتتمثل أهم المظاهر الدالة علي ذلك فيما يلي :

أ. إن الطاعة العمياء للوالدين مطلب أساسي داخل الأسرة . فالطفل المؤدب هو الذي يستمع إلي والديه ولا يناقشهما فيما يقولان ، ويوافق علي كل ما يطلب منه أو يقال له حتى ولو لم يكن مقتنعا بذلك ، وهو الذي يقوم بالواجبات حتى لو كان مكرها عليها ، ومن ثم عليه ان يساير أو يوافق علي كل ما هو سائد في الأسرة دون مناقشة.

ب. أن التسلط والتضييق علي الطفل في مختلف افعاله وسلوكياته أسلوب مفضل. فنطاق حرية حركية يحدده الوالدان ويرسمان له مسار سلوكه ، ومن ثم يتعلم كيف يتنازل عن فرديته واستقلاله.

ج. نتيجة للعاملين السابقين المرتبطين معا، وهما الطاعة العمياء والتسلط ، يحدث افتقاد للحوار البناء والمثمر بين الطفل من ناحية والوالدين من ناحية أخري، ولا يجد الطفل أي فرصة للتعبير عن احتياجاته أو أرائه ، بل لا يجد من يسمعه أصلاً ، وبخاصة فيما يتعلق بالأفكار الجديدة ، ومن ثم يحدث

كف لأية مواهب أو استعدادات إبداعية من شانها أن تظهر في هذا العمر المبكر (حسين،1983؛ عبد الله و عبدالحميد و خليفة وعبدالعظيم،2006).

[2] المعوقات التربوية في المدرسة والجامعة

عندما يدخل الطفل **المدرسة** تستمر أساليب التنشئة التي تعلمها في الأسرة والتي تقوم علي الطاعة والمسايرة والتسلط من قبل المدرسين أو من يقوم مقامهم. وفي هذا الإطار تساهم المدرسة في تنمية الأساليب التربوية اللانقدية من خلال تشجيع طرق التدريس القائمة علي الحفظ والتلقين والتي تكف أي نقاش أو تقويم أو نقد أو صياغة ذاتية للأفكار أو حتى حب الاستطلاع والتساؤل عن الأشياء الغامضة . فالتعليم في كافة مراحله الدراسية يركز في جوهره علي حشو المعلومات وتكديسها لا علي إرساء الأسس العقلية التحليلية والنقدية.

وفي **مرحلة الدراسة الجامعية** تستمر كافة أساليب التنشئة الاجتماعية المعوقة للتفكير الإبداعي ، حيث استمرار أساليب التفكير التقريري والتقليدي غير الناقد ، والاعتماد علي الحفظ والتلقين دون سعي لإبداء أي شكل من أشكال التحليل والنقد لما يتم تحصيله بشكل لا يتخلف عن مثيله في كافة مراحل التعليم قبل الجامعي. وأصبح الاعتماد علي المذكرات والملخصات هو أساس التحصيل وجمع المادة العلمية دون الرجوع للمصادر والمراجع الأصلية في المواد التي تتم دراستها. وأدت زيادة أعداد الطلاب في قاعات المحاضرات إلي افتقاد مختلف أشكال التفاعل العلمي المثمر بين الأستاذ وطلابه ، وأصبح التفاعل يسير في اتجاه واحد فقط من الأستاذ لطلابه دون ادني حوار أو أي مردود من قبل الطلاب يعبرون فيه عن أنفسهم وآرائهم، فيما يسمعون أو يتلقون ودون أي تقييم على الإطلاق. وبرزت اتجاهات سلبية لدي اغلب الطلاب تتمثل في عدم جدوي التعليم الجامعي لأنه لا يؤهل لسوق العمل ، وأنهم لن يجدوا فرص عمل في تخصصاتهم التي سيتخرجون منها ، ومن ثم انخفضت الدافعية

للإنجاز وقل مستوى طموح الطلاب الى أدنى درجة ممكنة . وحتى الطلاب الأوائل علي كافة التخصصات تدني مستواهم العلمي إلي أدنى قدر. وأصبح التفوق هو الحفظ الأصم لمادة علمية هزيلة لا ترقي إلي المستوي المطلوب دون إعمال للعقل أو توظيف للفكر البناء(من خلال: عبد الله وآخرون،2006) .

[3] المعوقات القيمية والدافعية والانفعالية

هناك مجموعة من المعوقات القيمية والدافعية والانفعالية للتفكير الإبداعي تتمثل فيما يلي :

أ) معوقات نابعة من التقيد بالقيم والتقاليد الجامدة

وتعكس الافتقار للمرونة في التفكير، كما تعبر عن نفسها في رفض القيم والاتجاهات والمعتقدات الشخصية الجامدة التي يتبناها الفرد ، والرغبة القوية لمسايرة أو مجاراة Conformity ما هو سائد ، والرفض غير المنطقي أو غير المبرر للتفكير الإبداعي أو رفض كل محاولة للتجديد والابتكار.

فالجو العام الذي يسيطر علي الأفراد نظرا للعادات والتقاليد المتبعة يحد من أي عمل إبداعي ، كما يحد من إيجاد أي أمل في حلول إبداعية للمشكلات التي نعاني منها. والإنسان العادي أمام هذه المشكلات يبحث عن الحلول السابقة التي يكون قد رأي نتيجتها بدلا من أن يبحث عن حل جديد يضيفه إلي الحلول الأخرى خدمة للمجتمع ، حتى أن الأشخاص الذين يملكون قدرا معينا من الروح الإبداعية يخشون البحث عن طرق جديدة وحلولا ابتكارية للمشكلات لأنهم يخشون الخروج عن المألوف والتعرض لنبذ الجماعة وهذه الضغوط من الجماعة سوف تستمر كلما استمر الفرد في رغبته في التعبير عن مواهبه الإبداعية (توفيق و القرشى،2006، ص234).

ب) الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس

وهي عقبة تحول بيننا وبين المغامرة الفكرية وتعوق طريقنا للأفكار الجديدة والمبدعة . فالخوف من الفشل يرتبط بفقدان الثقة بالنفس ومن ثم التردد الذي هو أهم معوقات التفكير الحر الذي يقودنا للإبداع والابتكار.

ج) القناعات الداخلية السلبية

ويعني ذلك أن تتكون أفكار لدي بعض الأفراد بعدم القدرة علي الإبداع والابتكار ، وأنهم غير مؤهلين لذلك، لقناعتهم الداخلية السلبية بان المبدع إنسان تتوفر فيه ملكات ولديه قدرات وامكانات ليست موجودة لديهم . وهذا خطا بالطبع لان كل إنسان يمتلك قدراً من الإبداع ينبغي توظيفها بالطريقة المناسبة (عبد الله وآخرون،2006).

د) الخوف من النقد وخشية الإرهاب الفكري

إن فكرة الإبداع تعني في حد ذاتها أشياء مخالفة لكل ما هو متعارف عليه في المجتمع ولأن الإنسان بطبيعته محافظ علي التراث والعادات. لذلك فالعمل الإبداعي يعني إحداث تغيير ربما يسبب الانتقاد لصاحبه ،لأن الكثير من الأفراد يخاف الانتقاد، حتى المبدعون منهم من يتأثرون إلي حد ما بالنقد. وقد يحدث أحياناً أن تكثر الأقاويل والانتقادات إلي حد يمنع كل عمل إبداعي عند الفرد ويجعله يحيا وسط حالة تغيب عنه فيها الأفكار الجديدة.

ولكن المبدع المتفهم لأوضاع المجتمع يستطيع الأخذ بالجانب الايجابي من النقد. فالكثير من الأفراد يستطيعون تقديم الجديد ، ولكنهم ينأون عن الإبداع خشية النقد . وليس معني ذلك أن تستهين بالنقد وأهميته، بل لابد دائما أن نرحب بالنقد البناء المثمر (توفيق والقرشى،2006، 226-227) .

هـ) الأنانية والانغلاق علي الذات

أصبحت الأنانية الآن احدي السمات المميزة للعديد من الباحثين ، فينغلق علي ذاته ولا يعطي أي مجال لزملائه لعمل تعاون علمي معهم ، وعدم استعداده لتقديم أية مساعدة علمية لهم ، هذا فضلا عن الافتقاد التام لروح الفريق التي هي السبيل لتحقيق الآمال المرجوة.

و) انخفاض الدافعية

أي القناعة بعدم أهمية ما يقوم به الفرد وشعوره بالإحباط المتراكم وعدم الاهتمام بتحقيق أية إنجازات.

ز) انعدام روح الإقدام و المبادأة

ليس هناك شك في إن عدم المبادأة وانعدام روح الإقدام وروح التحدي من معوقات الإبداع المؤثرة . فالفرد عديم الهمة لا يتميز بروح الإقدام وليس لديه أي مبادأة ، فهو إنسان هامشي لا يقدم أي جديد ، وهو أيضاً إنسان نمطي تقليدي وغير طموح لا يؤثر في الآخرين ، بل يتأثر بهم فحسب ، ويمارس عمله بالقدر الذي يخليه من تحمل أية مسئولية ، ولا يبدي أي رأي لا يوافق عليه رئيسه أو مديره المباشر (Parteous,1996;Johnson,2000) .

[4] المعوقات المعرفية

تتمثل المعوقات المعرفية في العديد من المتغيرات أهمها ما يلي :

أ) معوقات الإدراك القاصر :

وهي المعوقات التي تعوق دون الإدراك الكامل للمشكلات وأبعادها والمعلومات المتوافرة لحلها مما يؤدي إلي إضافة قيود وهمية علي الشخص الذي يحاول حل تلك المشكلات ، وبالتالي صعوبة تحديد المشكلة الأصلية. ويتعرض الإدراك لثلاث مشكلات رئيسية وهي خطا الإدراك ، حيث نري في الشخص أو الشيء صفته ليست موجودة فيه ، وأيضاً خداع الإدراك والذي ينتج عن أسباب حسية

ونفسية ، وأخيراً ضيق الإدراك ومحدوديته. ويعني هذا أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية خصائص معينة(جاد الرب،2005)

وتمثل هذه المشكلات الثلاث السابقة عائقا يحول دون الإبداع والابتكار ، ويضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة ، وذلك لأنها تحصر تفكير الفرد في الدائرة التي رسمها الإدراك القاصر للمواقف والأحداث والأشخاص فلا يخرج عنها ولا يري ما وراءها لأنها تنطوي علي العديد من المعوقات التي تتمثل في عدم القدرة علي استخدام كافة الحواس في الملاحظة والمتابعة ، وعدم القدرة علي تقصي وبحث الأمور الواضحة ، وعدم القدرة علي رؤية الجوانب المتعددة للمشكلة ، وعدم القدرة علي رؤية أية علاقات بين الأفكار غير العادية أو غير الشائعة ، وأخيراً عدم القدرة علي التمييز بين ما هو سبب ، وما هو نتيجة(جاد الرب،2005، 424) .

ب) معوقات حل المشكلات

يتمثل هذا النوع من المعوقات في تبني استراتيجيات أو أسليب أو مهارات أو سلوكيات تكف القدرة علي التركيز في طبيعة المشكلات وتوجيه النشاط الذي يؤدي إلي إيجاد حلول مناسبة لها ، ويتضمن ذلك اقتصار التفكير علي حل معين للمشكلة دون سواه وعدم التفكير في غيره ، وكذلك الحكم غير الناضج والمتعجل علي الأشياء ، واستخدام أساليب وطرق غير مناسبة لحل المشكلات ، والافتقار إلي تنظيم الجهد وتوجيهه الوجهة المناسبة(الأعسر،2000،ص23) .

ج) تعجل الوصول لحل المشكلات

يأخذ أغلبية الناس بالحل الأول الذي يخطر ببالها عندما تكون بصدد التفكير في مشكلة معينة ، ونادرا ما نجد شخصا يهتم بطرح عدة حلول ليتعمق فيها ويحللها ويدرسها مرارا قبل الأخذ بواحد منها.

فالأفكار المتعددة والحلول المختلفة للمشكلات تبقي السبيل الوحيد النافع لحل القضايا الخلافية وعلي كل حال ، فالشخص الذي يعرف أن بمقدوره أن يجد عدة حلول خارقة لا يجد نفسه مضطرا للأخذ بأول حل يخطر علي باله. ولكن المديرين التقليديين يأخذون بأول حكم يصدرونه حول قضية معينة ويدافعون عنه مهما كانت النتائج . والمؤسف هنا أن دفاعهم يكون أحياناً في الوقت الذي يشعرون فيه بأنهم علي خطا. فأغلبية الناس سرعان ما يشعرون أمام مشكلة معينة بالحاجة إلي الوصول إلي الحلول . ومتي تم لهم ذلك فإنهم يأخذون بأول حل يتوصلون إليه دون البحث عن حلول بديلة أخري ربما تكون أفضل مما وصلوا إليه (توفيق والقرشى،2006، 231–232).

د) مهارات التفكير غير الفعالة

كأن يفتقر الباحث لمهارات التفكير الأساسية التي تهتم بها الجامعات العالمية الآن مثل : التفكير الإبداعي وحل المشكلات والقدرة علي اتخاذ القرارات وأيضاً التفكير الناقد وما شابه ذلك من مهارات(Johnson,2000) .

هـ) التفكير بطريقة الشاه الشاردة

كأن يفكر الباحث بطريقة انفرادية انعزالية وكأنه يبدأ من الصفر ، ولا يكون واعيا بتراكم المعرفة واتصال حدودها في الداخل أو الخارج ، وكذلك أن يفكر الباحثون بشكل عام من خلال روح الذئب الوحيد[1] التي يعتقد صاحبها انه بمفرده قادر علي الإتيان بالمعجزات.

و) قلة المعلومات أو عدم كفايتها :

---

1 – (Lobo Solo)

بسبب عدم توفر الدوريات والكتب الحديثة أو عدم اتصال الباحثين بباحثين آخرين للاطلاع علي دراساتهم أو عدم متابعة الباحث للتقنيات الحديثة الميسرة للبحث كالأنترنت وغرف الحوارات أو المؤتمرات الحديثة .... (عبد الله وآخرون،2006).

[5] المعوقات التنظيمية

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحد من القدرة علي التفكير الإبداعي أو الإتيان بأية ابتكارات في سياق العمل . واهم هذه المعوقات التنظيمية ما يلي :

[أ] سيادة نمط إداري تقليدي

لا شك في أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة يحد من إبداع العاملين فيها ، ولاشك في أن أصحاب النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي. هذا فضلا عن أن القادة والمديرين الموجودين علي قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكا بالماضي ، وهم في الوقت نفسه المسئولون عن التخطيط وإدارة المستقبل فكيف يخططون بإبداعية لمستقبل منظماتهم ، وكيف ينشدون التطوير المأمول لها . وهم يؤمنون بأنه ليس في الامكان أبدع مما هو كائن . ويتمثل السبب في ذلك غالبا في ضعف القدرات الإدارية والتخطيطية لهؤلاء المسئولين ، والذين قادهم النمط الإداري التقليدي الذي يعملون في إطاره إلى أن يصبحوا مؤيدين لما هو قائم، ومنفذين لما يطلب منهم ، وليسوا مبدعين أو مبتكرين في عملهم(توفيق و القرشى،239،2006-238) .

فهذا النمط الإداري ضعيف لأنه يفتقد القدرة علي تحديد الأهداف بوضوح ويعجز عن تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة ، ويفتقد القدرة علي التوجيه الجيد لفريق العمل بما يحقق الأهداف المأمولة ، وبوجه عام لدي قصور واضح في مهاراته الإدارية (جاد الرب ،2005،ص 419)

[ب] سوء الحالة التنظيمية

يعد سوء الحالة التنظيمية في الجهاز الإداري احد المعوقات الجوهرية للإبداع . ويتمثل ذلك في معاناة الجهاز الإداري في العديد من المشكلات التي تتمثل فيما يلي:

1- **عدم الاستقرار التنظيمي:** تتعرض الوحدات التنظيمية بالجهاز الإداري لتغييرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر بشكل سلبي علي فعاليتها . ويترتب علي ذلك عادة حدوث اضطرابات في العلاقات التنظيمية وتداخل في الاختصاصات يؤثر بشكل سلبي علي الإبداع(توفيق و القرشى،2006، 239-242).

2- **ازدواجية الاختصاصات** : تعتبر مشكلة ازدواجية الاختصاصات وتكرارها بين عناصر الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الشعور بمشكلات الروتين وصعوبة تحديد المسئوليات ، ومن ثم إعاقة الإبداع الفكري والحد من تدفقه.

3- **تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي بالوحدات**

يحدث التضخم في الهياكل التنظيمية نتيجة لتفتيت الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلي عدد من القطاعات والإدارات المركزية أو تقسيمات ادني . وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية. وهذا يؤدي إلي سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع.

4- **عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية**

كثيراً ما تهتم الوحدات الإدارية بأصداء القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل تقسيم تنظيمي. وان وجدت هذه

الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد في شكل عموميات لا توضح واجبات الأفراد ، مما يسبب تنازع للسلطات ، وبالتالي اضطراب نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلبا علي الإبداع داخل الوحدات الإدارية(توفيق و القرشي،2006، 239-242).

5- ضعف القوي الحافزة للإبداع في العمل

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلي إضعاف القوي الحافزة علي الإبداع في سياق العمل وهمها انخفاض شعور الفرد بأهميته وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة ، والشكوى العامة من أحوال المنظمة، وعدم اهتمام العاملين بالإنجاز، وافتقارهم للتعاون وروح الفريق ، والخوف من تحمل المسئولية ، وسوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات ، وتنازع السلطات وعدم التنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات .

6- اللامبالاة التنظيمية

وتعد نتيجة حتمية لسوء الحالة التنظيمية بما تشمله من متغيرات عديدة ، حيث تتمثل في شعور العاملين بنقص الدعم النفسي وضعف الإيمان بنجاح أي فكرة ، وفقدان الرغبة في النجاح وسوء الاهتمام بأي عمل أثناء القيام به(جاد الرب،2005، ص421) .

7- شبح المسئول

فبعض المسئولين والمدراء ومن يقوم مقامهم يتقمص عقليته العاملون عندما يفكرون أو يبحثون بنفس طريقته قاصدين بذلك رضاه وواقعين في شبك التقليد الذي يتعارض مع الإبداع ومن ثم يصبحون نمطا مشابها له أواقل منه.

8- نقد الفكرة عند الميلاد

كثيرة عي الاجتماعات التي نشارك فيها ونري سخرية أو كبتاً للأفكار الغريبة أو غير المألوفة عند ميلادها والتي هي من أهم مصادر الإبداع.

9- غياب نظام الحوافز

فكونك مبدعا أو مقلداً في أفكارك لن يؤثر علي راتبك آخر الشهر مما قلل من روح الإبداع لدي الأفراد والمؤسسات . وكذلك الأمر في المؤسسات التي تكافئ العاملين الجيدين في الالتزام بالقواعد الراسخة والتقاليد التي تفتقد روح المبادرة ولا تهتم بالإنجازات الإبداعية ، فضلا عن سوء نظام التقييم للعاملين ، وتدخل عوامل أخري في التقييم غير كفاءة العمل (كما وكيفا) مثل المحسوبية والمجاملات والرشاوي ....الخ، مما يثير سخط العاملين الأكفاء ويشعرهم بالإحباط وانخفاض دافعيتهم للعمل(عبد الله وآخرون،2006) .

10- القناعة بالواقع :

كثيراً ما يقول لك المسئولين نحن أفضل من غيرنا متناسين حقيقة أن الأفضلية مسالة نسبية ما لم نحافظ عليها. فلو افترضنا جدلاً أن واقعنا أفضل من غيرنا ، فان جمودنا عند هذا الواقع سيدفع الآخرين إلي تجاوزنا ، وهذا ما حصل في كثير من المؤسسات العليمة العربية . إن التخلص ولو نسبيا من مثل هذه الأفكار والقيود سيعمل دون شك علي ارتفاع مستوي الإبداع في مختلف العلم علي مستوي الفرد وعلي مستوي المؤسسات أيضاً(المرجع السابق) .

[6] المعوقات البيئية (المجتمعية)

تتعلق هذه المجموعة من معوقات التفكير الابداعي بالتوجه العام للمجتمع نحو الابداع والمبدعين ، وبالاتجاهات السلبية نحو الابداع والمبدعين ومقاومة التغيير بكافة صوره. فالظروف البيئية تقوم بدور كبير في تشجيع القدرات الابداعية للأفراد او الحد منها. فاذا كانت البيئة التي يعايشها الفرد بيئة سمحة ومتفتحة ومرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن نفسه كيفما يريد وبالصورة التي ترضيه ، ولا تتسرع في اصدار الاحكام السلبية علي من يفكر ويعبر عن فكره . وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب بما يحتمل الصواب أو الخطأ، حتي وإن بدت الفكرة

خارجة عن المألوف ، فإنها تيسر بحق بيئة تساعد علي الابداع والابتكار. أما اذا حدث عكس ذلك وأصبحت البيئة مصدر ضغط علي من يفكر ويأتي بالجديد ، وتقسوا علي من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل الى التصرف بالأسلوب الذي يتوقعه منه الآخرون، وبالطريقة التي ترضيهم ، وتكون المحصلة النهائية تجنب التفكير في الأشياء الجديدة التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين ، ويحجم عن الوصول الي أي ابتكارات بناءة(عبد الرحمن توفيق،2000،ص 16).

وفيما يلي نعرض لاثنين من المعوقات البيئية (المجتمعية) شديدة التأثير على إبداع الأفراد وابتكاراتهم وهما:

[أ] الاتجاهات والمعتقدات السلبية نحو الابداع .

وتتمثل في انتشار بين الاتجاهات السلبية لدي جميع أفراد المجتمع من شأنها هدم ابداع أفراده ومؤسساته وإعاقة جهود حل المشكلات مثل الاعتقاد بأن هناك أسلوبا واحدا للتفكير السليم ، ومقاومة الأفكار الجديدة لأنها تمثل مصادر تهديد لبعض الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، والاعتقاد بأن الإبداع والابتكار من شأنه أن يسير بالمجتمع إلي المجهول ، وأنه لا جدوي منه ، فالالتزام بقيم ومعتقدات المجتمع السائدة ومجاراة ما هو شائع ، كل هذا من شأنه أن يعرقل أي محاولة لبناء العقل المبدع(عبد الله وآخرون،2006).

[ب] التبعية والتوقف عند حدود النقل.

من الملاحظ أن ثقافتنا العربية تعتمد ، بقدر كبير ، علي استهلاك منجزات الآخر دون إنتاجها سواء تم ذلك في مجال السلع التجارية أو العلم أو الأنظمة أو الثقافة...الخ. وعلي الرغم من أن عملية الاستعارة تلك لها طابع إنساني عام فلا يستطيع مجتمع أن يحيا بدون أن يأخذ عن الآخرين ومنهم ، بل إن

الحضارات الإنسانية قد ازدهرت نتيجة عمليات الأخذ والعطاء، إلا أنه حينما يعتمد مجتمع علي الاستعارة دائما تحت مظلة عدم القدرة علي الابتكار والإبداع من جانب ورواج السلعة أو النظام في بيئة اجتماعية أخري قدر لها النجاح والازدهار من جانب آخر، فذلك أمر تحوطه مجموعة من الاحترازات والضوابط. ويزداد الأمر خطورة إذا ما تعلق الاستهلاك بمجالات الفكر والعلم ، مما يعمق قيم استهلاك الأخذ عن الآخر دون محاولة تنمية القدرة الذاتية علي الإبداع. وهذا يجعلنا دائما في الموقف الأضعف ويزيد من تبعيتنا للآخر الذي نعتمد بصفة رئيسية علي منجزاته(الكردى،1998؛مروة محمود،2003) .

ثانيا: ميسرات الإبداع في بيئة العمل وسبل تنميته

يتم فى هذا الجزء الإجابة عن تساؤل أساس مؤداه : هل يمكن تنمية التفكير الإبداعي للأفراد عموما وفى سياق العمل على وجه الخصوص وزيادة مهارتهم فيه ؟ ورغم ما يبدو فى هذا السؤال من بساطة ظاهرة فهو شديد الأهمية ، حيث كان دافعاً لجهود مكثفة من قبل الباحثين والعلماء باختلاف تخصصاتهم وتعدد صور اهتمامهم بهذا الموضوع الحيوي وطرق وأساليب تناوله . هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإنه يؤكد أهمية هذا السؤال ، أن الإجابة عنه فى بعض المجتمعات تمثلت عملياً فى صورة خطة قومية للتقدم العلمي والتكنولوجي والحضاري والاجتماعي معاً . كما تجسدت ، فى أحيان أخرى ، فى شكل مشروعات استثمارية ناجحة ، وإنشاء مؤسسات خاصة ذات طابع علمي واقتصادي ، وتنظيم البرامج واسعة النطاق ، وعقد الدورات المختلفة للتدريب على التفكير الإبداعي وتنمية ، والسعي بكل السبل للوصول إلى تنمية تفكير المواطن الإبداعي مهما كان عمله ، وأيا كان موقعه فى المجتمع (درويش،1983). لذلك كانت أهمية تناول سبل أو طرق تنمية التفكير الإبداعي للأفراد وزيادة مهاراتهم المعرفية والشخصية فى هذا الصدد . فانطلاقا من مسلمة أن

الإبداع حق للمجتمع ، كان الاتجاه إلى التدريب على كيفية تنمية التفكير الإبداعي ومعرفة الأسس التى تقوم عليها هذه العملية ومختلف أساليبها ،وذلك بما يحقق طموحات الأفراد والمنظمات
(Boden,2005; Higgins,1994, Costa&Kallick,2000, Fobes,1999)

محورا الاهتمام بتنمية التفكير الإبداعي

هناك محوران أساسيان لتنمية التفكير الإبداعي لدي مختلف العاملين في المنظمات وتطوير قدرتهم علي الابتكار كل حسب طبيعة عمله ، وما يمكن أن يقدمه. وهذان المحوران هما :

- الأول : السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي.
- والثاني:الأساليب الإجرائية التي يمكن استخدامها من أجل تنمية التفكير الإبداعي.

هذا مع ضرورة مراعاة عاملين أساسيين يحددان إلي درجة كبيرة مدي النجاح الممكن تحقيقه في كل محور من محوري تنمية التفكير الإبداعي وهما:

- خصال واستعدادات الأفراد انفسهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية
- والي أي حد تشجع المناخ المجتمعي العام علي تحقيق هذه الأهداف وتقبل الجديد من الابتكارات وإعطاء الفرصة لتطوير قدرات عامليه (Vartiainen,2000; Davis &Scase,2002)

المحور الأول: السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي

[أ] تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ودافعية الإنجاز

يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وارتفاع دافعيتهم للإنجاز إلي زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي قيادتهم بما يسمح لهم بإطلاق عنان التفكير الخلاق والأفكار الابتكارية المفيدة. ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي يجب أن تنتهجها الإدارة العليا وأهمها ما يلي :

1- عدم القيام بالتقييم المتعجل للأفكار بمجرد اقتراحها، وذلك للحرص على تداعي الأفكار أولاً ثم تأتي مرحلة التقييم بعد ذلك.
2- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن في بيئة العمل بصفة عامة وعند تقييم أفكار أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل.
3- وضع العامل المناسب في المكان المناسب الذي يتفق مع ميوله ورغباته.
4- التوجيه نحو الخطر بمعني توجيه العامل الخطر الذي قد يتعرض له عن الإقدام علي تنفيذ فكرة ما وإرشاده إلي الطريق الصحيح للتعامل مع هذا الخطر.
5- تفهم الإدارة للفرق الجوهري بين الأخطاء غير المقصودة الناتجة عن محاولة التفكير الإبداعي وجهود الإبداع وبين الأخطاء الناتجة عن فشل الفرد بسبب حرصه علي الالتزام بالأساليب التقليدية في التفكير والتصرف.
6- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم علي التوظيف الجيد والتعامل السليم مع حالات تزايد مستوي الضغوط.
7- تحسين مناخ العمل والاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للعاملين.

[ب] توافر القيادة المبدعة ذات الرؤية الشاملة

يعتمد النجاح في إدارة عمليتي الإبداع والابتكار بشكل مباشر علي اتجاهات القيادة وسلوكياتها تجاه العمليات إلي تستهدف التطوير للمنظمة.

والاستراتيجية الواضحة التي تحقق نجاح القائد في هذا المجال هي الاستجابة للأفكار الإبداعية التي يمكن تطويرها وتحقيقها. وليس هذا فقط، بل يكون مصدراً ومنتجاً للأفكار الإبداعية. وفي حالة فقدان القيادة للفكر والإبداعي والابتكار الذي يقود للتطوير والتحديث، يجب أن ينصب تركيزها علي كيفية الحصول علي أفضل

المواهب الإبداعية لدي العاملين ، وتنمية قدرات هذه المواهب بشكل يخدم أداء المنظمة ويفعله من خلال تذليل العقبات التي تواجههم ، وتشجيعهم علي مواصلة إنجازاتهم وابتكاراتهم الأصيلة(Hitt,1988).ويتطلب ذلك من المديرين الابتكاريين أن يبذلوا قصارى جهدهم في تحقيق ما يلي :-

1- تبني مسئولية تطوير المناخ التنظيمي بما يساعد علي الابتكار ودعم السلوك الإبداعي.
2- تركيز جهود التغيير علي الثقافة التنظيمية والتخلص من الإجراءات التقليدية المعوقة للإبداع والابتكار.
3- تحفيز العاملين علي التفكير الإبداعي وبيان مدي أهميته لتطوير أنفسهم ومن ثم النهوض بالمنظمة.
4- البحث الدائم عن الطرق والوسائل الجديدة للإبداع ، وتوظيفها بما يناسب ظروف المنظمة.
5- التحرر في الأساليب التقليدية في إدارة العاملين، واستيعاب منطق الفروق الفردية فيما بينهم.
6- إعطاء كل العاملين الفرصة للمشاركة في صياغة الأهداف الإبداعية، والاستمرار في دعمهم لتحقيق معظم الأهداف المنشودة.
7- وضع جداول زمنية توضح الفترات الزمنية لإنجاز عمليات الإبداع والابتكار ، وتوفير الإمكانيات والميزانيات اللازمة لتحقيق هذه العمليات واختيار فريق العمل الذي يقوم بتنفيذ كل مرحلة من مراحل الإبداع والابتكار (جاد الرب ، 2005، ص 429 – 430).

[ج] العلاقات الاجتماعية البناءة:

تعد العلاقات الاجتماعية البناءة بين مختلف عناصر التنظيم والتفاعل الاجتماعي المثمر احدي الركائز الأساسية الميسرة للتفكير الإبداعي والداعمة له لما توفره من

مناخ امن ومستقر وخال من التوترات والصراعات الهدامة بين الأفراد من ناحية وبينهم وبين قياداتهم من ناحية أخري.ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من المحاور الأساسية هي :-

1- العلاقات الشخصية الطيبة

إذا كانت العلاقات الشخصية الطيبة هي السائدة بين العاملين في التنظيم ، فانه يصبح من السهل التصدي للمشكلات الفنية في ظل غياب المشكلات الانفعالية والسلوكية بين الأفراد فهذا المناخ يساعد علي التفكير في إيجاد حلول ابتكارية لتلك المشكلات بعيداً عن مشاعر الكراهية والأنانية وعدم التعاون (Vartiainen et al.,2000).

2-التعامل الامثل مع الصراع

يشجع التعامل الامثل مع الصراع بالمواجهة والتفهم علي قبول الابتكار والسعي إلي تطبيقه.

أما قمع الصراع فيزيد من قوة المعارضة الخفية فللابتكار ، حيث يمارس الداعمون للصراع أساليب رفض مضادة وخفية من جميع الأشكال والألوان(سيد الهوارى،2000، ص235).

3 - زيادة كفاءة نظم الاتصال

يقصد بذلك تنمية خطوط الاتصال بين إدارة المنظمة والعاملين بها كي تضمن تأييدهم لأنشطتها المختلفة. وإذا كانت خطوط وأنظمة الاتصال تحدث بطريقة طبيعية في المنظمات الصغيرة ، فإنها لا تحدث بنفس الدرجة من البساطة في المنظمات وزيادة كفاءته من خلال تزويد العاملين بطرق اتصالية تقليدية مثل الاجتماعات واللقاءات ، والتأكد من فهم كل العاملين لأنشطة المنظمة ، وخلق اولويات مؤسسية جديدة يفهم من خلالها أهمية احاطة جميع العاملين علما

بالمعلومات المتعلقة بالجانب الإبداعي (سيد جاد الرب ، 2005 ، 428 – 429).

[د] المتغيرات التنظيمية الداعمة للإبداع

هناك العدلد من المتغيرات التنظيمية الداعمة للإبداع والتي تيسره وتجعل بيئة العمل مناخاً خصباً للابتكار والتجديد وأهمها ما يلي :-

1- توفير الموارد والمتطلبات الداعمة للتفكير الإبداعي[1] .

إن توفير الموارد اللازمة لأداء الأعمال يساعد علي إنجاز الأهداف المنشودة بكفاءة عالية وهذه الموارد قد تكون مواد خام ، معلومات ، أفراد وأموال وكذلك الوقت ولا يعني ذلك كفاية الموارد بصورة تبعث علي التكاسل والتخاذل وخاصة مورد الوقت الذي يتميز بأنه مورد نادر ولا يمكن تعويض ما انقضي منه ولذلك يجب تنمية مهارات الأفراد في الإدارة الفعالة للوقت حتى يتمكن الفرد من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مراحل ومجالات التفكيرالابتكاري.ولذلك فالموارد الكافية والإدارة الفعالة لهذه الموارد ضرورة لتحقيق الاستقرار للأفراد ومن ثم زيادة القدرة علي الإبداع والابتكار ولذلك يجب علي الإدارة عدم الاحتجاج بضعف الإمكانيات والنظر إلي الابتكار علي انه استثمار طويل الأجل والعمل علي عقد برامج تدريبية تنمي القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد داخل المنظمة(Harvard Business Essentials,2003؛سيد جاد الرب،2006،ص 426).

2- توافر المتخصصين المهنيين

[1] - Sufficient Resources

إن زيادة عدد المتخصصين المهنيين يعطي فرصة لتقديم معلومات جديدة للمنظمة ... هذه الزيادة من المعرفة تحقق مزيدا من الاحتكاك في الآراء وبالتالي مزيدا من المقترحات الابتكارية . إن المشكلة هنا أن توافر الآراء يشجع علي دراسة الاقتراح وربما قبوله إلا أن وجهات نظر هؤلاء المتخصصين المهنيين ربما تتعارض في التطبيق ،حيث تنشأ مشكلات من وجهات النظر المتخصصة. وهذا يتطلب مستوى اعلي من الابتكار لاختيار وجهة النظر المثلي التي تحقق المصلحة العامة.

3 -عدم التركيز علي القواعد واللوائح والإجراءات

إن التركيز الزائد علي القواعد واللوائح والإجراءات يحد من حرية متخذي القرارات ورغبتهم في اتخاذ قرارات ابتكارية وسبب ذلك واضح وهو عدم وجود وعي عند البيروقراطيين عن فجوة الأداء. وعلي ذلك، فالتنظيم البيروقراطي لا يشجع على قبول الابتكار، ولكن إذا تم قبول الابتكار فإن القواعد واللوائح والإجراءات تساعد في التطبيق. وهذه مشكلة تنظيمية كبرى حيث يكون النموذج الصالح للتطبيق غير صالح لقبول الأفكار الجديدة.

4- اللامركزية في السلطة

تساعد اللامركزية في السلطة علي تشجيع الابتكار بمختلف صوره وتدفق الأفكار الإبداعية. ومع ذلك يشير بعض الباحثين إلي أن اللامركزية تيسر الابتكار في مراحله الأولي التي تتمثل في التفكير في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ولكن الأفكار الجديدة التي تم تبنيها تجد مشكلات في التطبيق في ظل اللامركزية . ولكن في كل الحالات يكون مناخ اللامركزية هو الأفضل والمأمول حتى مع بعض تحفظات التطبيق للأفكار الإبداعية(الهوارى،2000، ص ص234-235) .

5- توفير بيئة صحية ملائمة لعمليات الإبداع والابتكار

تتعدد العوامل والمتغيرات التي يمكن تساعد الإدارة العليا في خلق المناخ الصحي الذي يشجع علي الإبداع والتحديث في المنظمة مثل تجانس العمل، أساليب الإدارة والتخلص من ضغوط العمل المستمرة ، أنظمة المكافآت ، وتحفيز الأفراد علي المخاطرة ،وتقديم الأفكار الجديدة ، وتنمية ثقة الأفراد في بعضهم وتغيير المناخ العام داخل المنظمة لصالح الإبداع والتحديث ، ويتطلب توفير هذا المناخ عموما من جانب الإدارة العليا بالمنظمة توفير الوقت والجهد اللازمين لخلق اتجاهات ايجابية بين جميع العاملين نحو الإبداع بما يحقق التطور الملائم(Sternberg,1999).

6-الاعتماد علي أسلوب فريق العمل[1]:

يجب علي إدارة المنظمة أن تعمق لدي الأفراد الرغبة في التعاون وتنمي مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم علي التعامل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل من خلال منظومة مترابطة وكذلك تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدراتهم وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد لخدمة المجموعة ككل وخدمة المنظمة. كل هذا من شأنه زيادة التفاعل والتكامل داخل مجموعة العمل وإيجاد أفكار مقترحة كثيرة ومتنوعة مفيدة وجديدة تخرج عن فريق متكامل في العمل والفكر. وهذا بلا شك ينمي القدرة علي التفكير الابتكاري لدى الأفراد داخل فريق العمل (Davis & Scase ,2000؛ جاد الرب،2006، 425-426).

---

[1] Work Group Featuers-

المحور الثاني:

الأساليب الاجرائية لتنمية الإبداع والابتكار في المنظمات

بعد أن يتم إرساء الأسس الداعمة للسياق التنظيمي الميسر للإبداع لدى الافراد والجماعات في السياق التنظيمي ،يمكن هنا استخدام مختلف الأساليب الاجرائية لتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد فى المنظمات، لتحقيق مطالب التغيير والتطوير المنشود، وأهم هذه الأساليب العصف الذهني، والتسجيل الذهني، والخارطة الذهنية، والنزهة العقلية، وإعادة طرح المشكلة ، ولائحة الأفكار الجديدة ، وتدريبات افعل ذلك وماذا لو، والمدخل العشوائي وغيره (درويش ،1983؛Boden,2005;Higgins,1994). على النحو الذي تبين تفصيلا في فصول سابقة.

قائمة المراجع الأساسية

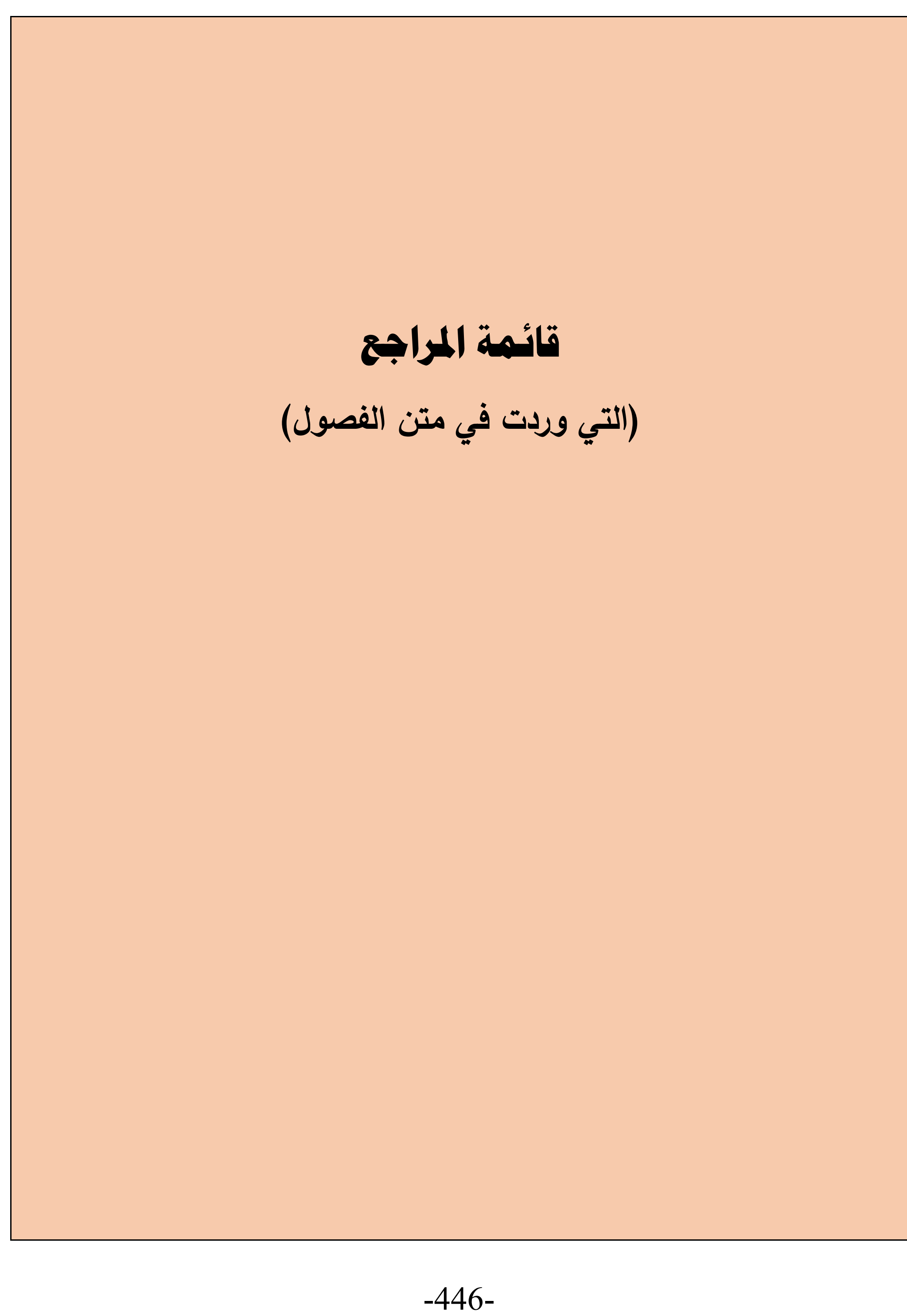
(التي أعتمد عليها مباشرة في إعداد الفصول)

المراجع المباشرة

م	الفصل	المراجع التي تم الاعتماد عليه مباشرة في إعداد الفصل
[1]	الفصل الاول	درويش ، زين العابدين. (2015). **تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق.** القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع
[2]	الفصل الثاني	Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited عامر، أيمن. (2002). **الحل الابداعى للمشكلات بين الوعى والأسلوب** . القاهرة: المكتبة العربية عامر،أيمن.(2008). **شخصية المبدع** . القاهرة : مؤسسة طيبة للطبع والتوزيع.
[3]	الفصل الثالث	Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited. Zhou, J. &Shalley, E.,(Editors). 2008. **Handbook of Orgnizational Creativity**.NY: Lawrence Erlbaum Association ستيرنبرج، روبرت .(2005). **المرجع فى علم نفس الإبداع**. ترجمة: محمد نجيب الصبوة، خالد عبد المحسن، أيمن عامر، فؤاد أبو المكارم. القاهرة: المجلس الاعلى للثقافة، المركز القومى للترجمة عامر، أيمن. (2002). **الحل الابداعى للمشكلات بين الوعى والأسلوب** . القاهرة: المكتبة العربية. عامر،أيمن.(2008). **شخصية المبدع** . القاهرة : مؤسسة طيبة للطبع والتوزيع.
[4]	الفصل الرابع	عامر، أيمن. (2002). **الحل الابداعى للمشكلات بين الوعى والأسلوب** . القاهرة: المكتبة العربية.

عـامر،أيمن.(2008). **شخصـية المبـدع**. القـاهرة : مؤسسـة طيبـة للطبع والتوزيع.		
خليفة،عبد اللطيف . (2015) .**اختبارات الإبداع** .القاهرة: مكتبة الأنجلو	**الفصل الخامس**	[5]
درويش ، زين العابدين. (2015). **تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع	**الفصل السادس**	[6]
Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited درويش ، زين العابدين. (2015). **تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع	**الفصل السابع**	[7]
عبد الله، معتز. .(2014). **إدارة التغيير التنظيمي**. القاهرة: الانجلو المصرية. كوهين ، دان. 2013. **أسس التغيير التنظيمي القاهرة:** .مركز جامعة القاهرة للغات والترجمة ترجمة معتز سيد عبد الله	**الفصل الثامن**	[8]
Harvard Business Essentials(2003) عبد الله، معتز. .(2014). **إدارة التغيير التنظيمي**. القاهرة: الانجلو المصرية. كوهين ، دان. 2013. **أسس التغيير التنظيمي القاهرة:** .مركز جامعة القاهرة للغات والترجمة ترجمة معتز سيد عبد الله	**الفصل التاسع**	[9]
Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited. خليفة،عبد اللطيف . (2015) التفكير العلمي .القاهرة: المكتبة الإكاديمية. القاهرة . مطبوعات جامعة القاهرة	**الفصل العاشر**	[10]
Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited	**الفصل الحادي عشر**	[11]
Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation**	**الفصل الثاني**	[12]

Management context, Strategies, Systems and Processes. England: Pearson Education Limited شاهين ، نبوية عبد العزيز .(2000). **تنمية السلوك الإبداعي لدى أطفال المدارس في مرحلة الطفولة المتأخرة من خلال اللعب باساتخدام الكمبيوتر: دراسة تجريبية.** رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، كلية الآداب (غير منشورة). نصر الدين ، السيد .(2011). **الإبتكار وإدارته.** القاهرة: المكتبة الإكاديمية.	**عشر**	
Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited Zhou, J. &Shalley, E.,(Editors). 2008. **Handbook of Orgnizational Creativity**.NY: Lawrence Erlbaum Association	**الفصل الثالث عشر**	**[13]**
درويش ، زين العابدين ، الإدارة في مناخ إبداعي: رؤية نفسية !. ستيرنبرج، روبرت .(2005). **المرجع فى علم نفس الإبداع.** ترجمة: محمد نجيب الصبوة، خالد عبد المحسن، أيمن عامر، فؤاد أبو المكارم. القاهرة: المجلس الاعلى للثقافة، المركز القومى للترجمة.	**الفصل الرابع عشر**	**[14]**
Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited	**الفصل الخامس عشر**	**[15]**



قائمة المراجع

(التي وردت في متن الفصول)

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم،عبد الستار. (1979). **أصالة التفكير : دراسات وبحوث نفسية** . القاهرة: الأنجلو المصرية

إبراهيم ،عبد الستار. (2002). **الحكمة الضائعة**. الكويت: عالم المعرفة.

اسعد، يوسف. (1976) . **العبقرية والجنون** . القاهرة : دار المعارف .

الأعسر، صفاء .(2000) . **الإبداع فى حل المشكلات** . القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .

الببلاوى، حازم .(1992). **التغيير من أجل الاستقرار**. القاهرة : دار الشروق.

البيلي ، محمد ؛ ساعي ، فاطمة؛ وآخرون .(2005). **مهارات التفكير**. العين: جامعة الإمارات العربية المتحدة.

الخزامى، عبد الحكم أحمد .(1998). **فن اتخاذ القرار : مدخل تطبيقى**. القاهرة : مكتبة ابن سينا.

الرخاوى، محمد.(1995). **العلاقة بين الفائض اللفظى فى الكلام الشفاهى وكل من القدرات الإبداعية وبعض سمات الشخصية**. رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة (إشراف أ.د. عبد الحليم محمود السيد، أ.د. جمعة سيد يوسف).

السلمي، على .(1988). **السلوك التنظيمي**. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي، على .(2001).**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجة**.القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السيد، عبدالحليم محمود. (1971). **الإبداع والشخصية** . القاهرة : دار المعارف.

السيد، عبد الحليم محمود .(1974). **السياق النفسى الاجتماعى للإبداع: دراسة تجريبية لظروف التنشئة فى الأسرة وعلاقتها بإبداع الأبناء**. رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د. مصطفى سويف).

الشويقى، أبو زيد سعيد .(1994). **مدى فعالية نموذج برونزفيك لتعلم سلوك التنبؤ فى اتخاذ القرار على ضوء بعض المتغيرات المعرفية واللامعرفية**. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا.

الصيرفى، محمد (2006).**الحل الابتكاري للمشكلات**. الاسكندرية: مؤسسة حورث الدولية.

الملا، سلوى سامى عبد الرحمن .(1971). **الإبداع والتوتر النفسى : دراسة تجريبية**. رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف : أ.د. مصطفى سويف).

الهادى، منى محمد .(1999). **استراتيجيات صنع واتخاذ القرارات : دراسة صنع واتخاذ القرارات كنظام متكامل**، القاهرة : دار النهضة العربية.

الهوارى، سيد .(1998). **التنظيم: النظريات والهياكل والسلوكيات والممارسات**. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الهوارى، سيد .(2005 "ب"). **خصائص منظمة القرن الـ 21 وخصائص حكومة القرن الـ 21**. القاهرة.

الهوارى، سيد .(2005"أ"). **القائد التحويلى وتغيير المستقبل: طبيعته ووظيفته ومحاوره فى التغيير**. القاهرة.

بدر، خالد عبد المحسن طه .(1988). **العلاقة بين الذهانية والإبداع**. رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف: أ.د. مصطفى سويف، أ.د.فيصل يونس).

برنزيسن .(1997) . **قراءات في مهارات التفكير وتعليم التفكير الإبداعي** . ترجمة : فيصل يونس . القاهرة : دار النهضة العربية .

توفيق، عبد الرحمن .(1998). **التغيير : أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**. القاهرة : سلسلة إصدارات بميك.

توفيق، عبد الرحمن .(2004ب).**التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا**. سلسلة المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة: منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك).

توفيق، عبد الرحمن .(2006). أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي. **سلسلة المناهج**

التدريبية المتكاملة. القاهرة: منشورات بميك.

توفيق، عبد الرحمن؛ و القرشي، ليلى .(2006). **كلنا مبدعون ولكن.** القاهرة: منشورات مركز الخبرات المهنية(بميك).

جاد الرب، سيد محمد .(2005). **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة.** القاهرة: مطبقة العشري.

حبيب، مجدى عبد الكريم .(1996). **المدخل إلى علم النفس.** القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

حسين، محيى الدين أحمد (1974). **العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين.** رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د.مصطفى سويف).

حسين، محيى الدين أحمد .(1978). **القيم الخاصة لدى المبدعين.** رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د. مصطفى سويف).

حسين، محى الدين .(1983) . **التنشئة الأسرية والأبناء الصغار** القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب .

حفنى، قدرى .(2001). **حول سيكولوجية التفاوض.** المجلة المصرية للدراسات النفسية، عدد 32، 1-10.

حنورة، مصرى.(1980). **الأسس النفسية للإبداع الفنى فى الرواية** · القاهرة : دار المعارف·

حنورة، مصرى .(1990) . **الأسس النفسية للإبداع الفنى فى المسرحية·** القاهرة : دار المعارف

حنورة، مصرى .(2003) . **الإبداع وتنميته من منظور تكاملى** , القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية

حنورة، مصرى ؛ خليفة، عبد اللطيف؛ يوسف، محمد، وآخرون .(2002). **تعليم التفكير وتنمية الإبداع** (الكتاب الرابع للصف الرابع الثانوى)، الكويت : وزارة التربية.

خليفة، عبد اللطيف (بالاشتراك) .(1997). **تعليم التفكير وتنمية الإبداع.** الكويت: وزارة التربية، الأمانة العامة للتربية الخاصة.

خليفة، عبد اللطيف .(2007) **بطارية اختبارات القدرات الإبداعية.** القاهرة: دار غريب.

درويش، زين العابدين عبد الحميد .(1974). **نمو القدرات الإبداعية: دراسة ارتقائية باستخدام التحليل العاملى:** رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د. مصطفى سويف).

درويش، زين العابدين.(1983). **تنمية الإبداع : منهج وتطبيقه** ٠ القاهرة : دار المعارف ٠

درويش ، زين العابدين. (2015). **تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق.** القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

ديوان الخدمة المدنية .(2000). إدارة التغيير. **سلسلة جسر المعلومات.** العدد 54. الكويت : ديوان الخدمة المدنية.

ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين .(1995 "أ"). إدارة التغيير : مهارات التنفيذ. **سلسلة جسر المعلومات.** الكويت : ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين.

ريان، عادل .(2004) **برنامج اتخاذ القرارات وحل المشكلات.** القاهرة : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة.

سايمنتين، دين كيث .(1993). **العبقرية والإبداع والقيادة , دراسات في القياس التاريخي** , ترجمة : شاكر عبد الحميد , الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب , سلسلة عالم المعرفة , العدد 176 .

ستيرنبرج، روبرت .(2005). **المرجع فى علم نفس الإبداع.** ترجمة: محمد نجيب الصبوة، خالد عبد المحسن، أيمن عامر، فؤاد أبو المكارم. القاهرة: المجلس الاعلى للثقافة، المركز القومى للترجمة.

سعد، ناهد رمزى .(1971). **القدرات الإبداعية: دراسة تجريبية للفروق بين الجنسين.** رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د. مصطفى سويف).

سعد، ناهد رمزى .(1976). **عوامل التنشئة الاجتماعية بوصفها متغيرات سيكوسولوجية فى علاقتها بالقدرات الإبداعية لدى الإناث.** رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف: أ.د. مصطفى سويف).

سميث، جين .(1991). **فن اتخاذ القرارات الصائبة.** ترجمة : مركز التعريب والترجمة. بيروت : الدار العربية للعلوم.

سويف، مصطفى.(1983)· **العبقرية فى الفن**· القاهرة : الهيئة العامة للكتاب.·

سويف، مصطفى.(1949). **الأسس النفسية لعملية الإبداع فى الشعر خاصة.** رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د. يوسف مراد).

شاهين، نبوية عبد العزيز .(2000). **تنمية السلوك الإبداعى لدى أطفال المدارس فى مرحلة الطفولة المتأخرة من خلال اللعب باستخدام الكمبيوتر.** رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة (إشراف أ.د.زين العابدين درويش).

شوقى، طريف .(1993). **السلوك القيادى وفعالية الإدارة.** القاهرة : مكتبة غريب.

عامر ، أيمن .(1997)· **الكفاءة الوظيفية لبعض أساليب تنمية الإبداع : دراسة تجريبية مقارنة**· رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة (غير منشورة)·

عامر، أيمن· .(2002). **الحل الابداعى للمشكلات بين الوعى والأسلوب** · القاهرة: المكتبة العربية

عامر،أيمن.(2008). **شخصية المبدع** · القاهرة : مؤسسة طيبة للطبع والتوزيع.

عامر،أيمن.(2015). **اتخاذ القرار وحل المشكلات** · القاهرة : مطابع جامعة القاهرة.

عبد الحميد، إبراهيم شوقى .(1998). **علم النفس وتكنولوجيا الصناعة.** القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الحميد، شاكر.(1987) · **العملية الإبداعية فى فن التصوير**· القاهرة : دار المعارف ·

عبد الحميد، شاكر. (1992). **الأسس النفسية للإبداع الادبى (فى القصة القصيرة خاصة)** · القاهرة : دار المعارف ·

عبد الحميد، شاكر .(1995) . **الاكتشاف وتنميته المواهب** . القاهرة : الهيئة العامة لقصور الثقافة .

عبد الحميد، شاكر .(1995) . **علم نفس الإبداع** . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

عبد العظيم، محمد محمود .(2006). **أسلوب الحياة لدى المبدعين**. رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د. محيى الدين أحمد حسين).

عبد الغفار، عبد السلام.(1977) · **التفوق العقلى والابتكار** · القاهرة : دار المعارف·

عبد الله، معتز؛ و عبد الحميد، شاكر ؛و خليفة، عبد اللطيف؛ وعبد العظيم، محمد.(2006) . **آليات الإبداع ومعوقاته فى العلوم الاجتماعية** . القاهرة: دار غريب للطباعة والنوالتوزيع.

عطوة، أحمد محمد محمد .(1987). **الإبداع والتمركز حول الذات فى مرحلة الطفولة المبكرة.** رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف: أ.د. مصطفى سويف، أ.د. فيصل يونس).

فرج، صفوت أرنست .(1971). **القدرات الإبداعية والمرض العقلى: دراسة للأداء الإبداعى لدى الفصاميين.** رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة (إشراف أ.د. مصطفى سويف ، وأ.د. أحمد عكاشة).

فرج، صفوت أرنست .(1975.) **تنقية اختبارات القدرات الإبداعية: دراسة عاملية ومنهجية لمقاييس الإبداع.** رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف أ.د. مصطفى سويف).

فرج، صفوت أرنست .(1980). **القياس النفسى.** القاهرة: دار الفكر العربى.

فرج، صفوت أرنست. (1983)· **الإبداع والمرض العقلى** · القاهرة : دار المعارف.

قطيط ، غسان.(2011). **حل المشكلات إبداعيا.** عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كوهين، دان .(2010). **أسس التغيير التنظيمى : دليل عملى ميدانى. أساليب وأدوات إدارة التغيير فى المنظمات.** ترجمة : معتز سيد عبدالله. القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

متولى، وفاء محمد .(2005). **الفروق بين المتعاطين وغير المتعاطين فى بعض الخصال الإبداعية (المعرفية والمزاجية).** رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة. (إشراف: أ.د. محمد نجيب الصبوة، د.عائشة شرف الدين).

محمد، محمد سعد .(2010) . **أساليب القيادة وصنع القرار** . القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

محمود، مروة .(2003) . **التنظيمات الأكاديمية لعلم الاجتماع وأزمة الإبداع السوسيولوجى فى مصر: دراسة تحليلية ميدانية في سوسيولوجيا التنظير**. رسالة ماجستير مقدمة لكلية الآداب ، جامعة القاهرة .

مصطفى، أحمد سيد .(1994). إدارة التغيير فى مواجهة التحديات: رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية. **آفاق اقتصادية**. العدد 57 – 58، يناير– أبريل.

مصطفى، أحمد سيد .(1995). إدارة التغيير: دواعيه، محاوره، وسرعته. **المؤتمر السنوى الخامس لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال**. مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: 7–9 نوفمبر 1995.

مصطفى، أحمد سيد .(2004 "ب"). **المدير فى عالم متغير**. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

مصطفى، أحمد سيد .(2004"أ"). **إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

مصطفى، أحمد سيد .(2005). **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس فى العمل**. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

نصر الدين ، السيد .(2011). **الإبتكار وإدارته**. القاهرة: المكتبة الإكاديمية.

هيجنز، جيمس .(2004) . 100 **طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية** الطبعة الثانية. ترجمة : اصدارات "بمبك" بإشراف عبد الرحمن توفيق القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة –بيمك .

وجيه، حسن محمد .(1994). **مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى**. الكويت: المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، عدد 190.

يسن، محمد حسن ؛ و درويش، إبراهيم .(1975). **المشكلة الإدارية وصناعة القرار**. القاهرة : الهيئة الإدارية وصناعة القرار.

ثانياً: المراجع الاجنبية

Abdel Reheem, M. A. (2003) ***Problem solving and Decision Making***, Cairo

University, Faculty of Engineering, Pathways to Higher Education.

Ahmed, P.K., Shepherd , C.D.(2010). **Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes.** England: Pearson Education Limited

Burnes, B. (2000). **Managing change : A strategic approach to organizational dynamics**. New York : Prentice-Hall.

Carnall, C. (1991). **Managing change**. London: routledge.

Carnall, C. (1995). **Managing Change in organizations** London : Prentice-Hall.

Cooke, S. Slack, N. (1991). ***Making Management Decisions,***New York : Prentice Hall.

Cooksey, E.(2004).(Ed.). Managing change: A guide on how to manage change in an organization. **www.oursouthwest.com**.

Cummings, T.G.8 Worley, C.G. (1993). Organizational development and change (5th ed.). **Minneapolis**, MN: Addison: Wesley.

Davis ,H & Scase , R .(2000).**Managing creativity :The dynamics of work and organization** .Buckingham :Open university press.

Davis,H &Scase,R.(2000).**Managing creativity:The dynamics of work and organization**.Buckingham:Open university press.

Feist, G.G. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity . in R.J. Sternberg (Ed.). ***Handbook of creativit*** .

Fobes, R. (1999). **Creative problems solvers goalbook** . Portland : Solutions through innovations.

Goodman,M.(1995).**Creative management** .London : Prentice Hall

Gordon, W.J.J. (1961). ***Synectics***, New york: Harper.

Guilford, J. P. (1970). Trait of Creative , in P.E. Vernon , ***Creative*** . London : Penguin Education.

Halpern, D.F. (1996). **Thinking *Critically About Critical Thinkung,***New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Pub.

Hammond, K.R., Hamm, R.M., Grassi, T. & Pearson, T. (1997). Direct comparison of the Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition in Expert Judgment. In : W.M. Goldstein & R.M. Hogarth (Eds.) ***Researth on Judgment and Decision Making,*** (pp.144-180). M.S.A.: CambridgeUniv. Press.

Harding, P. (2004). **Managing change: A guide on how to manage change in an organization**. www.oursouthwest.com

Harvard Business Essentials. (2003). **Managing creativity and innovation.Boston**:Harvard Business School Press.

Hayes, D. & Patton, M. (2001). Proactive Crisis- Management Strategies and the Archaeological Heritage, ***International Journal of Heritage Studies,*** 7, 1, 37-58.

Higgens, J. (1994). **101 Creative problem solving techniques.** N.Y: The New Management Publishing Company.

Hitt, W. (1988). **The leader manager: Guideline for Action** . New york: John wiley & sons.

Hogarth, R.M., & Kunreuther, H. (1992).Decision-making under Uncertainty : The Effects of Role and Ambiguity. In : F. Heller (Ed.) ***Decision Making and Leadership*** (pp. 189-212). London : CambridgeUniversity Press.

Isaksen, S.G. (1987). Introduction an orientation to the frontiers of creativity research, In: S.G. Jsaksen (ed.) ***Frontiers of Creativity Research***, N.Y: Bearly Limited, p. 33.

Isaksen, S.G., Darval, R.B., and Treffinger, D.J. (1994). ***Creative***

approaches to problem solving . New York : Buffalo , Bearly limited.

Isen, A.M. .(1997). Positive Affect and Descision Making. In : W.M. Goldstein & R.M. Hogarth (Eds.) ***Researth on Judgment and Decision Making*** (pp. 509-536).U.S.A. : Cambridge University Press.

Kaye, H. (1992). ***Decision Power : How to Make Successful Decisions with Confidence,***New Jersey : Prentice Hall.

Kirton,M.J., (1987). Adaptors and innovators: cognitve style and personality., in: Isaksen, S., G., (ED.), ***Frontiers of creativity research***, N Y. Buffalo ,Bearly limited.

Kotter, J. & Cohen, D. (2002). **The heart of change**. London : Routledge.

Kotter, J. & Cohen, D. (2012). **The heart of change : Real-life stories of how people change their organization**. New York : Harvard Business Press.

Kotter, J. (2012). **Leading change**. New York : Harvard Business Review Press.

Mayers , R.E. (1999). Fifty years in creativity research. in R.J. Sternberg (Ed.). ***Handbook of creativity*** .

Nickerson , R.S. (1999). Enhancing Creativity . in R.J. Sternberg (Ed.). ***Handbook of creativity***.

Nickols, F. (2004). Meeting the challenge of the knowledge work. **Distance Consulting LLC**. 1-31.

Nickols, F. (2008). Change management 101 : A primer. **Distance Consulting LLC**. 1-12.

Nickols, F. (2010). Four change management strategies. **Distance Consulting LLC**.1-7.

Osborn, A.F. (1963). ***Applied Imagination***, New York: Scribne,

Payne, J.W., Beitman, J.R. & Johnson, E.J. (1997). The Adaptive Decision Maker : Effort and Accuracy in Choic, In : W.M. Goldstein & R.M. Hogarth (Eds.) ***Research on Judgment and Decision Making***(pp.181-204). U.S.A : CambridgeUniversity Press.

Payne, J.W., Bettman, J.R. & Johnson, E.J. (1988). Adaptive Strategy Selection in Decision Making, ***Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, And Cognition,*** 1,4,3, 534-552.

Pooley, J. (2004). Energy and environmental management: Worst practice guide. **www.oursouthwest.com**.

Prince, G. M. (1970) . ***The practice of Creativity*** . macmillan publishing co. Inc.

Russ, F.A. McNeilly, K.M. & Comer, J.M. (1996). Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers :A Multi-level Approach, ***Journal of Personal Selling & Sales Management,*** XVI, 3, 1-15.

Shafir, E., Simonson, I.& Iversky, A. (1997). Reason Based Choice, In : W.M., Goldstein & R. M. Hogarth (Eds.) ***Researth on Judgment and Decision Making,*** (pp. 69-89). U.S.A. : CambridgeUniversity Press.

Stein, M. (1975). ***Stimulating creativity***, New York : Academic press, part2.

Sternberg, R.J. & O Hara Linda A. . (1999). Creativity and Intelligence . in R.J. Sternberg (Ed.). ***Handbook of creativity*** (pp.297- 311).

VanGundy, A., B. (1987). ***Creative problem solving : a guide for trainers and management*** . NewYork : Quorum books.

VanGundy, A., B., (1988). ***Techniques of structured problem solving***, New York :Van nostrand reinhold company inc .

Vartiainen , M. et al.(2000).**Innovative theory, tools , and practices in work and organizational psychology**.Seattle :Hogrefe &Huber publishers.

Vartiainen , M. et al.(2000).**Innovative theory, tools ,and practices in work and organizational psychology**.Seattle : Hogrefe &Huber publishers.

Wallace, G . (1970). The art of thougt, in P.E. Vernon, ***Creative*** . London : Penguin Education.

West, M .(1994). **Effective teamwork** .Leicester :British Pschological Society .

West, M. & Farr,J.(1990) . **Innovation and creativity at work:Psychological and organizational strategies**.New York: John Wiley &Sons.

West,M. (2000).Creativity and innovation at work .In : M .Vartiainen (Ed.) **Innovative theory, tools, and practices in work and organizational psychology**. Seattle :Hogrefe &Huber publishers.

West,M .(2000).Creativity and innovation at work .In : M .Vartiainen(Ed.) **Innovative theory,tools,and practices in work and organizational psychology**.Seattle:Hogrefe&Huber publishers.

West,M .(1994).**Effective teamwork**.Leicester:British Pschological Society

West,M.&Farr,J.(1989).(Eds)..**Innovation and creativity at work :Psychological and organizational strategies**. New York: John Wiley &Sons.

Wright, G. (2001). ***Strategic Decision Making,***New York : John Wiley & Sons, Ltd.

Zhou, J. &Shalley, E.,(Editors). 2008. **Handbook of Orgnizational Creativity**.NY: Lawrence Erlbaum Association